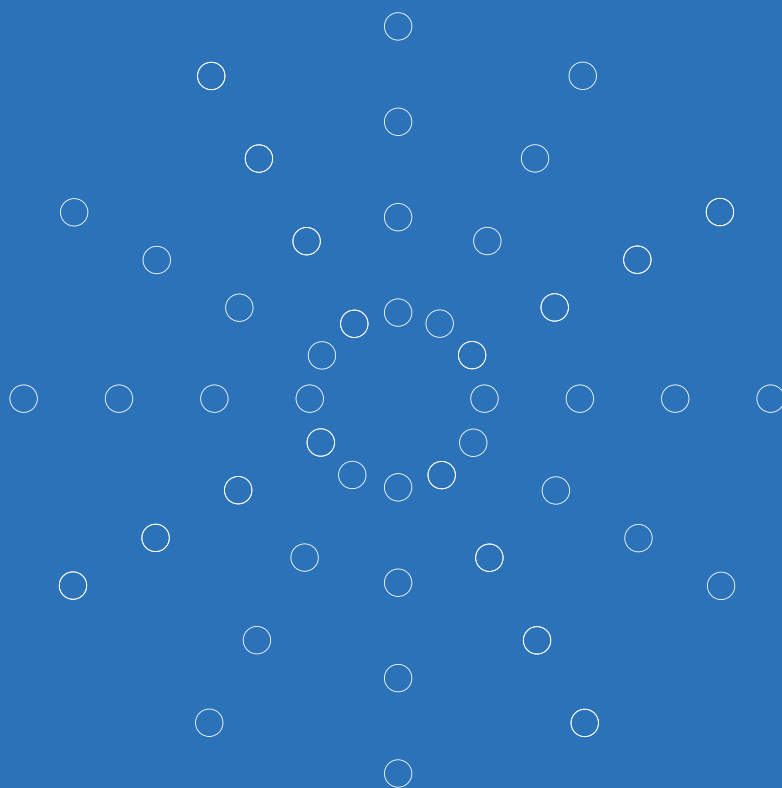




XI OBSERVATORIO DEL DIRECTIVO ADIMUR

Marzo 2026

Análisis estratégico del liderazgo empresarial
de la Región de Murcia.

Créditos

XI OBSERVATORIO DEL DIRECTIVO ADIMUR

Realizado por

ADIMUR-ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE LA REGIÓN DE MURCIA

Dirección

ANTONIO LÓPEZ NOGUERA, PRESIDENTE ADIMUR

Equipo técnico

MARIA REYES SAMPER HENAREJOS

GALA MARÍA GARCÍA IMBERNON

PEDRO J. ROMERO MARTÍNEZ

JOSÉ MANUEL SANTOS JAÉN

FERNANDO GIMENO ARIAS

MARÍA PEMARTÍN GONZÁLEZ ADALID

Edición

ADIMUR-ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE LA REGIÓN DE MURCIA

Diseño editorial

MARÍA MORALEJA VICENTE

©2026 ADIMUR

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

ISBN: 978-84-09-82804-3

Contenido

6

PRESENTACIÓN

8

**1. EL PERFIL DEL DIRECTIVO EN LA REGIÓN DE MURCIA:
ESTABILIDAD, MADUREZ Y RETOS ESTRUCTURALES**

10

**2. EL DIRECTIVO ANTE SU ROL:
AUTONOMÍA, FORMACIÓN Y CAPACIDAD DE DECISIÓN**

14

**3. PROMOCIÓN, DISFRUTE PROFESIONAL, RECONOCIMIENTO Y RETRIBUCIÓN:
COMPROMISO ALTO, RETORNOS DESIGUALES**

20

**4. CONCILIACIÓN Y BIENESTAR:
AVANCES GRADUALES EN UN ENTORNO DE ALTA EXIGENCIA**

22

**5. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, SOSTENIBILIDAD
Y GESTIÓN DE INTANGIBLES**

26

**6. RADIOGRAFÍA DE LA EMPRESA MURCIANA:
INVERSIÓN, PRIORIDADES Y COMPETITIVIDAD**

28

**7. DIGITALIZACIÓN E INTELIGENCIA ARTIFICIAL:
GRADO DE IMPLANTACIÓN Y RETOS EMERGENTES**

34

**8. RETOS EMPRESARIALES:
LO ESTRUCTURAL SE MANTIENE**

35

**9. LIDERAZGO EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE:
HACIA MODELOS MÁS ESTRATÉGICOS Y HUMANOS**

36

**10. PREVISIONES EMPRESARIALES Y PRIORIDADES DEL LIDERAZGO
A CORTO Y MEDIO PLAZO**

39

11. PROFESIONALIZACIÓN, RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN DE FUTURO

40

12. CONCLUSIONES ESTRATÉGICAS Y TITULARES CLAVE

PRESENTACIÓN

El XI Observatorio del Directivo ADIMUR se presenta como una herramienta de análisis estratégico al servicio del desarrollo económico y social de la Región de Murcia, orientada a comprender la **evolución del liderazgo empresarial**, sus **retos estructurales** y su **capacidad de adaptación en un entorno** marcado por la **incertidumbre**, la **transformación tecnológica** y la **creciente complejidad regulatoria**, en diferentes ámbitos de gestión.

Esta edición se apoya en la opinión de **259 directivos de la Región de Murcia**, procedentes de distintos sectores, tamaños de empresa y niveles de responsabilidad, lo que permite ofrecer una radiografía representativa y sólida del ecosistema directivo regional. La continuidad metodológica respecto a ediciones anteriores refuerza el valor del Observatorio como instrumento de seguimiento, comparación y anticipación de tendencias.

La muestra este año refleja que el **72% de los encuestados factura más de 1M€**, alcanzando un **22% de los mismos, una facturación superior a los 100M€**. En cuanto a **los sectores, todos están representados**, pero destaca el que un 12% de los encuestados pertenezcan al sector agroalimentario, un 23,6% al sector industrial, un 11,2% al sector de la construcción y promoción, un 7,3% al sector de la logística, la distribución y el transporte y un 38,6% a servicios y comercio.

En un contexto en el que las organizaciones afrontan simultáneamente desafíos económicos, tecnológicos y sociales, el papel del directivo adquiere una relevancia estratégica creciente. **Los resultados del XI Observatorio muestran un colectivo directivo altamente profesionalizado y comprometido, con un 87% de los encuestados declarando un alto nivel de autonomía en la toma de decisiones, y un 85% manifestando elevados niveles de motivación y compromiso con su proyecto empresarial.** Estos datos evidencian la **madurez del liderazgo empresarial regional** y su capacidad para gestionar entornos complejos.

Al mismo tiempo, el Observatorio confirma la **persistencia de retos estructurales** que ya fueron identificados en el X Observatorio y que continúan condicionando la competitividad del tejido empresarial. Entre ellos destacan **el acceso y la retención del talento** —con un 51% de los directivos que ha recibido ofertas laborales en el último año—, **la presión de costes y la adaptación al marco regulatorio**. Esta reiteración pone de manifiesto que no se trata de factores coyunturales, sino de desafíos de fondo que **requieren una respuesta coordinada entre empresa y administración**.

La presente edición incorpora, como novedad relevante, el análisis específico de ámbitos estratégicos que han pasado a ocupar un lugar central tanto en la agenda pública como en la empresarial. **La digitalización y el uso de la inteligencia artificial, la responsabilidad social corporativa, la sostenibilidad y la gestión de los intangibles empresariales se abordan de forma sistemática** por primera vez en el Observatorio. En este sentido, **los datos reflejan una amplia disponibilidad tecnológica (en un 76% de los casos) y un uso habitual de herramientas digitales (71%), aunque también evidencian que la integración transversal de la inteligencia artificial en los procesos empresariales sigue siendo desigual** (es alta (4/5) o muy alta (5/5) **en un 48% de los casos**).

Asimismo, el XI Observatorio pone de relieve la creciente importancia de **los activos intangibles como palanca de competitividad. El 84 % de los directivos percibe una mejora de la reputación externa de su empresa y el 80 % destaca avances en transparencia, confirmando una tendencia ya apuntada** en ediciones anteriores y alineada con las principales corrientes nacionales e internacionales sobre **buen gobierno y liderazgo responsable**.

En un momento en el que **el liderazgo empresarial español es reconocido como un activo estratégico para la reputación y la competitividad del país, el XI Observatorio del Directivo ADIMUR aporta una perspectiva territorial imprescindible**, de cómo se ejerce ese liderazgo en el ámbito regional, cuáles son sus condiciones reales y qué palancas pueden reforzarse para impulsar un crecimiento económico sostenible e inclusivo en la Región de Murcia.

Con esta nueva edición, ADIMUR reafirma su papel como interlocutor cualificado del colectivo directivo y pone a disposición de empresas, administraciones y agentes sociales un análisis riguroso que aspira a mejorar la calidad de la función directiva, favorecer el diálogo público-privado y contribuir a la construcción de una economía regional más competitiva, resiliente y preparada para el futuro, donde el papel del directivo adquiere una dimensión clave como agente de estabilidad, competitividad y cohesión dentro de las organizaciones y, por extensión, del conjunto del tejido productivo regional.

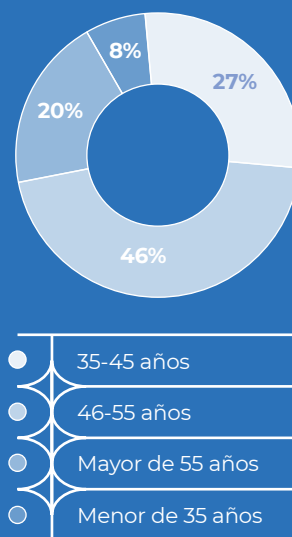
Fdo. Antonio López, Presidente de ADIMUR

I. El perfil del directivo en la Región de Murcia:

Estabilidad, madurez y retos estructurales

La muestra analizada, compuesta por **259 directivos de la Región de Murcia**, refleja una clara concentración en los tramos de edad intermedios-altos, especialmente entre los 46 y 55 años, que se afianzan como el núcleo mayoritario del liderazgo empresarial regional.

GRÁFICO I
Edad de los encuestados



EDAD DE LOS ENCUESTADOS

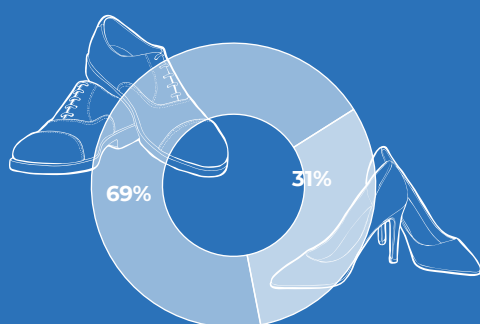
Como puede observarse en el gráfico 1, la distribución por **edad de los directivos concentra su mayor peso en el tramo de 46 a 55 años (46%), seguido por 35 a 45 años (27%)** y mayores de 55 años (20%). El tramo menor de 35 años representa únicamente el 8%. Además, respecto a la antigüedad en su empresa, nos encontramos con que **el 82% de los encuestados lleva 10 años o más en su empresa.**

Este dato, consistente con la evolución observada en el X Observatorio, **pone de manifiesto una dirección empresarial madura, con amplio recorrido profesional** y conocimiento del entorno económico y sectorial. La lectura estratégica es clara: **la empresa murciana se apoya en perfiles con trayectoria, capaces de gestionar contextos complejos e inciertos, pero afronta al mismo tiempo el desafío de preparar de forma ordenada el relevo generacional en los próximos años.**

El XI Observatorio del Directivo ADIMUR confirma la consolidación de un perfil directivo marcado por la estabilidad y la experiencia.

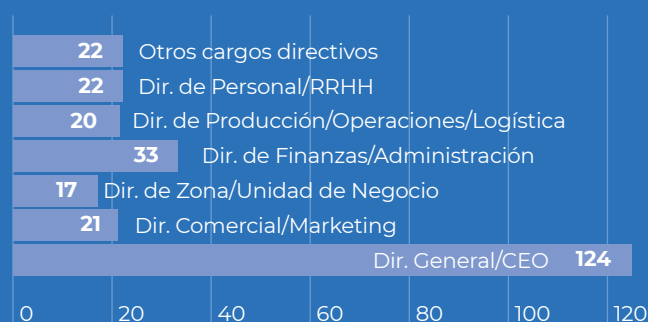
En conjunto, el **perfil del directivo** murciano que dibuja este XI Observatorio es el de un **profesional experimentado, comprometido con su organización y con una elevada capacidad de adaptación**. Al mismo tiempo, el análisis pone sobre la mesa cuestiones de fondo que marcarán la agenda de los próximos años: **diversidad, renovación generacional y atracción de nuevo talento directivo**.

GRÁFICO 2
Género de los encuestados



Desde el punto de vista de género, tal y como refleja el gráfico 2, **el 69% de los directivos encuestados son hombres y el 31% mujeres**. En la primera línea ejecutiva, **el 82% de los CEO o Directores Generales son hombres y el 17% mujeres**. De esta forma, el Observatorio constata una **mejora moderada en la incorporación de la mujer a posiciones directivas, si bien su presencia continúa siendo minoritaria, especialmente en los puestos de máxima responsabilidad**. Este avance gradual, aunque positivo, evidencia que la diversidad en la alta dirección **sigue siendo un reto estructural más que coyuntural**.

GRÁFICO 3
Posición de los encuestados en su organización



POSICIÓN DE LOS ENCUESTADOS EN SU ORGANIZACIÓN

En cuanto a posiciones dentro de la organización, destacan CEO (28%), Dirección General (21%), Dirección Financiera (11%) y Dirección de RR. HH. (8%). Se observa, por tanto, un incremento del peso de los directores generales y funcionales con responsabilidad transversal, lo que refuerza la idea de una dirección cada vez más profesionalizada y orientada a la toma de decisiones estratégicas. La figura del directivo en la Región de Murcia no se limita ya a la gestión operativa, sino que asume un rol central en la definición del rumbo empresarial. **El gráfico 3 recoge la distribución de los encuestados por posición en su organización.**

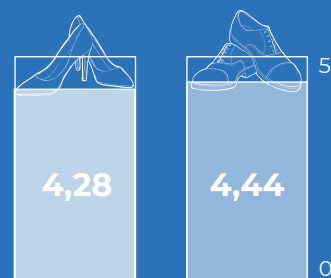
2. El directivo ante su rol: Autonomía, formación y capacidad de decisión

Uno de los aspectos clave analizados en el XI Observatorio del Directivo ADIMUR es la percepción que los propios directivos tienen de su margen de autonomía y de su capacidad real para influir en las decisiones estratégicas de la empresa. Los resultados muestran una evolución positiva respecto a ediciones anteriores, con un aumento significativo del porcentaje de directivos que declaran disponer de un nivel elevado de autonomía en su desempeño (87%).

Esta mejora en la autonomía directiva es un indicador relevante de madurez organizativa. Refleja estructuras empresariales que confían en sus equipos de dirección y que entienden el liderazgo como un elemento clave para la competitividad. No obstante, el Observatorio también pone de relieve que esta percepción no es homogénea y varía en función del tamaño de la empresa, de su grado de profesionalización y de factores como el género y la edad.

Por género, aunque tanto mujeres como hombres manifiestan altos niveles de autonomía, los hombres presentan una valoración ligeramente superior. La ausencia de diferencias estadísticamente significativas en este indicador sugiere que, una vez alcanzadas posiciones directivas, el margen formal de decisión es similar. Sin embargo, esta lectura debe contextualizarse con el resto de las variables analizadas.

GRÁFICO 4
Autonomía en la toma de
decisiones según género



El aumento de autonomía favorece estructuras empresariales con mayor madurez organizativa, confianza en sus equipos y competitividad.

Por edad, **los directivos menores de 35 años declaran el mayor nivel de autonomía**, seguido de los tramos intermedios. **Este resultado apunta a organizaciones que confían crecientemente en perfiles jóvenes**, especialmente en **entornos más dinámicos y digitalizados**. A medida que aumenta la edad, la percepción de autonomía desciende levemente, lo que podría estar relacionado con estructuras más consolidadas o con mayores niveles de supervisión en determinados contextos.

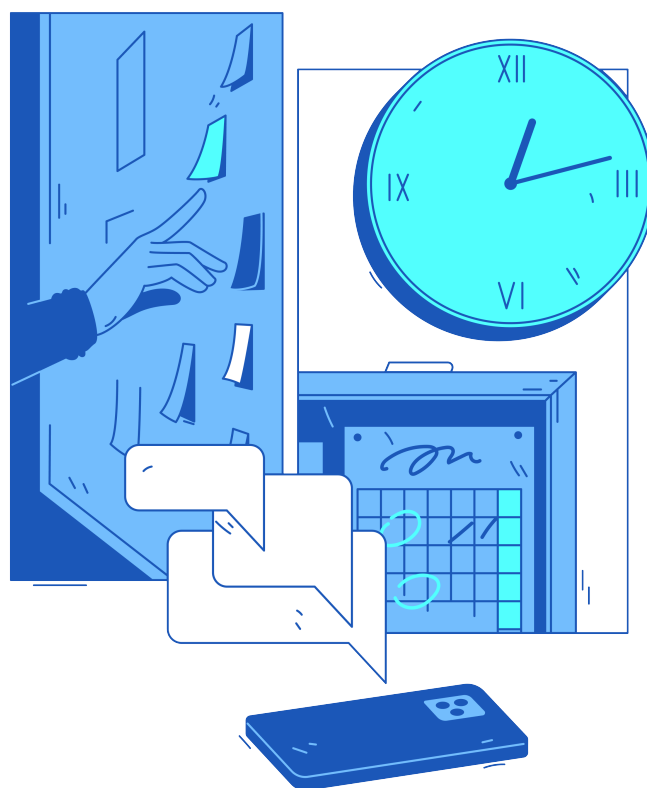
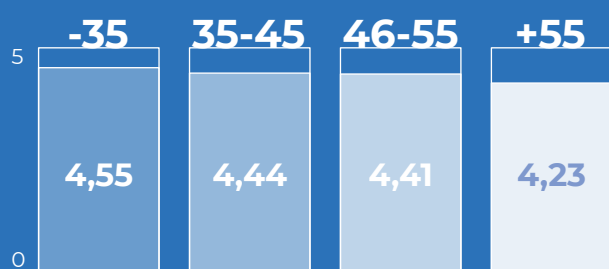


GRÁFICO 5
Autonomía en la toma de
decisiones según edad



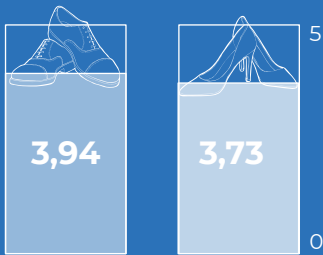
Competencias técnica
y habilidades de gestión y liderazgo:
Un directivo cada vez más preparado.

En paralelo, la valoración de la formación recibida por los directivos presenta una tendencia claramente positiva. Una amplia mayoría considera que cuenta con una base formativa suficiente para afrontar los retos actuales, lo que refuerza la idea de un directivo cada vez mejor preparado, tanto en competencias técnicas como en habilidades de gestión y liderazgo.



En términos cuantitativos, la política de formación es valorada positivamente por el 71% de los encuestados. La conciliación alcanza una valoración muy elevada en términos generales, con un 83% de respuestas favorables. No obstante, el análisis desagregado pone de manifiesto diferencias significativas por género, siendo la conciliación percibida de forma menos positiva por las mujeres que por los hombres.

GRÁFICO 6
Política de formación según género



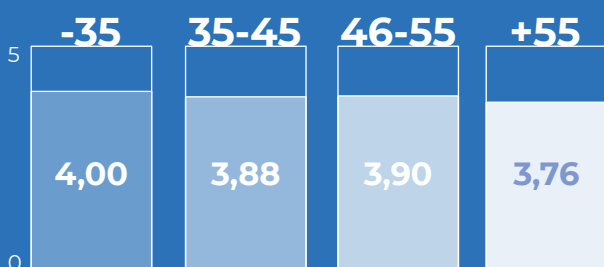
Sin embargo, el análisis conjunto de autonomía y formación invita a una reflexión más profunda.

Disponer de formación y experiencia no siempre se traduce automáticamente en capacidad plena de decisión. El Observatorio detecta que, en determinadas organizaciones, persisten modelos de gobierno empresarial que limitan el despliegue completo del potencial directivo.

Desde una perspectiva estratégica, estos resultados apuntan a **la necesidad de seguir avanzando hacia modelos de empresa en los que el directivo actúe como verdadero socio estratégico del órgano de gobierno**, contribuyendo de forma activa a la definición de la visión, la estrategia y la gestión del riesgo.

Asimismo, **el análisis por edad** revela que los directivos **menores de 35 años son quienes otorgan una valoración más baja a la conciliación** en comparación con el resto de tramos de edad. Este resultado vuelve a evidenciar la necesidad de avanzar hacia **modelos de gestión más segmentados por generación**, en los que la conciliación adquiera un peso específico dentro de las prioridades de los perfiles más jóvenes.

GRÁFICO 7
Política de formación según edad



El XI Observatorio del Directivo ADIMUR confirma así una tendencia positiva en el fortalecimiento del rol directivo en la Región de Murcia, al tiempo que subraya la importancia de consolidar entornos organizativos que favorezcan la confianza, la delegación, la conciliación y la toma de decisiones informadas en un contexto de creciente complejidad.

3. Promoción, disfrute profesional, reconocimiento y retribución: Compromiso alto, retornos desiguales

PROMOCIÓN O DESARROLLO DE CARRERA

Si hablamos de promoción y desarrollo de carrera, el análisis de las posibilidades de promoción y desarrollo de carrera introduce matices relevantes cuando se compara con la edición anterior. En el XI Observatorio se observa una ligera mejora en la valoración global de este aspecto, lo que apunta a un mayor esfuerzo de las organizaciones por definir itinerarios profesionales y ofrecer perspectivas de crecimiento interno. No obstante, esta mejora no se distribuye de forma homogénea.

El análisis por género muestra diferencias estadísticamente significativas: Los hombres valoran de forma más positiva las oportunidades de promoción que las mujeres.

Esta brecha, ya presente en el X Observatorio, no solo persiste sino que se consolida, lo que sugiere que los avances en promoción interna no están impactando por igual en todos los colectivos.

Por edad, las diferencias son menos acusadas, lo que indica que las expectativas de desarrollo se reparten de forma relativamente homogénea entre generaciones. Este resultado refuerza la idea de que el principal eje de desigualdad en este ámbito no es generacional, sino de género.

GRÁFICO 8
Promoción o desarrollo de carrera por género

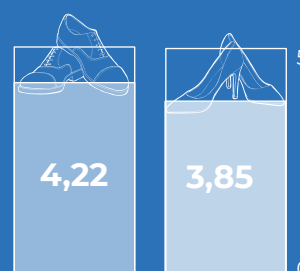
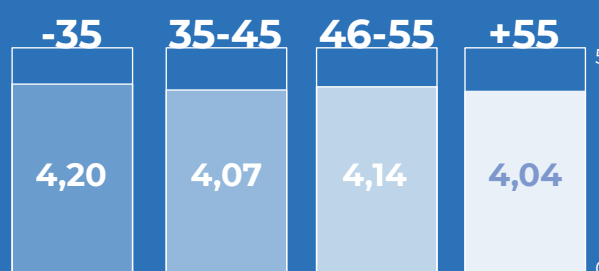


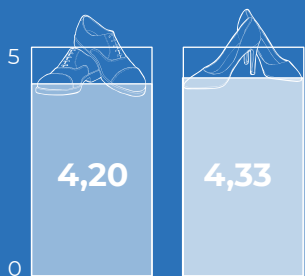
GRÁFICO 9
Promoción o desarrollo de carrera por edad



MOTIVACIÓN

Si nos centramos en el análisis del disfrute profesional entre los directivos de la Región de Murcia, hay que reconocer que **una amplia mayoría declara sentirse motivada por su trabajo (85%) y comprometida con los objetivos de su organización, lo que evidencia un fuerte vínculo entre el directivo y el proyecto empresarial que lidera.**

GRÁFICO 10
Motivación por género



RECONOCIMIENTO Y RETRIBUCIÓN

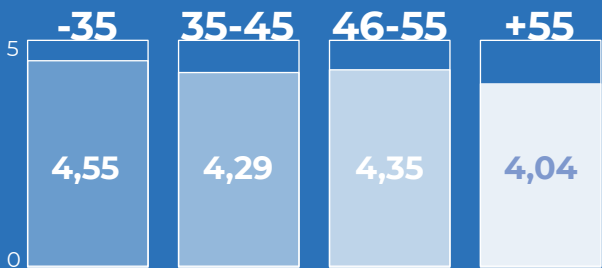
El reconocimiento profesional es valorado positivamente por el 82% de los encuestados y **la retribución es considerada acorde por el 76%, aunque un 9% muestra desacuerdo respecto a ésta.**

Este alto grado de implicación contrasta, sin embargo, con una percepción más desigual en materia de reconocimiento y retribución.

El reconocimiento -tanto económico como profesional- no siempre evoluciona al mismo ritmo que la responsabilidad asumida y la exigencia del entorno.

La comparativa con el X Observatorio sugiere una **ligera mejora en la valoración de la retribución, especialmente en los tramos medios-altos (76%), si bien persisten diferencias relevantes según tamaño de empresa y estructura de gobierno. Este patrón refuerza la idea de que el modelo retributivo sigue siendo un factor clave para la atracción y retención del talento directivo.**

GRÁFICO 11
Motivación por edad





RETRIBUCIÓN Y GÉNERO

La retribución económica acorde a las responsabilidades **muestra diferencias significativas tanto por género como por edad**. Los hombres presentan una valoración claramente superior a la de las mujeres, lo que refuerza la hipótesis de brechas persistentes en la percepción —y potencialmente en la realidad— del reconocimiento económico del rol directivo en la región de Murcia.

RETRIBUCIÓN Y EDAD

Desde la perspectiva generacional, **los directivos menores de 35 años son los que mejor valoran la adecuación de la retribución**, mientras que los tramos intermedios y senior muestran una percepción más crítica. Este patrón puede interpretarse como un **desajuste creciente entre responsabilidad, presión del entorno y retorno percibido a medida que avanza la carrera profesional**.

GRÁFICO 12
Retribución y responsabilidad según género

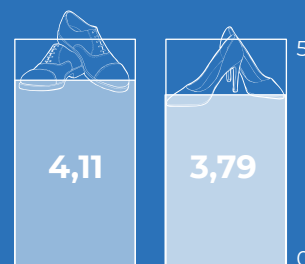
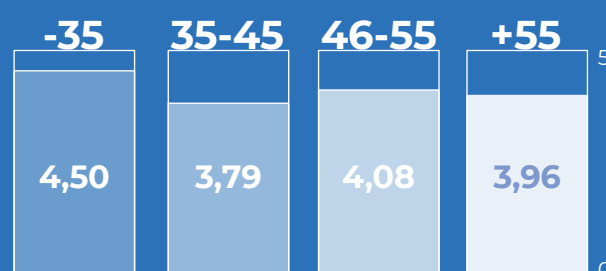
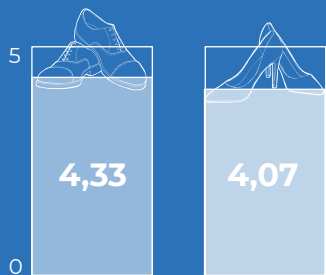


GRÁFICO 13
Retribución y responsabilidad según edad



Los datos generales apuntan a un escenario en el que el compromiso del directivo actúa como principal palanca de estabilidad organizativa, avanzando hacia mayores niveles de motivación, autonomía y profesionalización, sin embargo, las experiencias no son homogéneas. Persisten diferencias relevantes por género en ámbitos clave como promoción, reconocimiento, retribución y visibilidad externa, así como matices generacionales que afectan a la percepción de autonomía y retorno profesional.

GRÁFICO 14
Reconocimiento laboral según género



RECONOCIMIENTO LABORAL

El reconocimiento del trabajo sigue un patrón similar: aunque las valoraciones son altas en términos generales, los hombres declaran sentirse más reconocidos que las mujeres, con diferencias estadísticamente significativas. Este resultado refuerza la necesidad de profundizar en políticas de reconocimiento más transparentes y objetivas.

Estos resultados refuerzan la necesidad de seguir avanzando hacia modelos de gestión que no solo otorguen autonomía formal, sino que garanticen también equidad en las oportunidades, coherencia en el reconocimiento y alineación entre responsabilidad y retorno, elementos clave para la sostenibilidad del liderazgo empresarial.

OFERTAS DE TRABAJO RECIBIDAS EN EL ÚLTIMO AÑO

El XI Observatorio refleja un mercado directivo dinámico ya que un **51% ha recibido varias propuestas, lo que evidencia una clara tensión competitiva sobre determinados perfiles.**

El dato confirma que el talento directivo murciano mantiene **atractivo y empleabilidad activa**, aunque de forma desigual. Se observa una **polarización entre perfiles altamente demandados y otros más estables o menos expuestos al mercado.**



Para ADIMUR, este indicador refuerza una **línea estratégica clara: Trabajar en desarrollo competencial, posicionamiento profesional, marca personal y fidelización del talento como factores críticos para sostener la competitividad empresarial regional.**

GRÁFICO 15
Ofertas según género

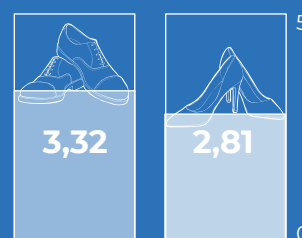
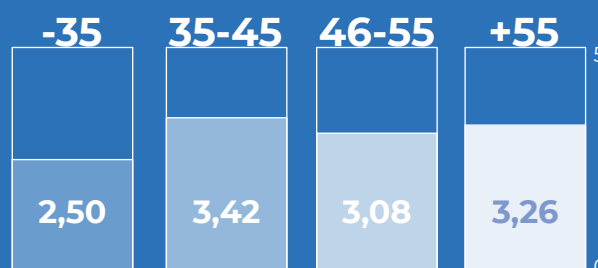


GRÁFICO 16
Ofertas según edad



MI EMPRESA TIENE CAPACIDAD DE
RETENER TALENTO

Los resultados muestran una percepción mayoritariamente positiva sobre la capacidad de retención en las empresas de la Región. **Un 64% de los directivos valora esta capacidad en niveles altos** (35% puntuación 4 y 29% puntuación 5), lo que refleja una confianza significativa en los mecanismos internos de fidelización.

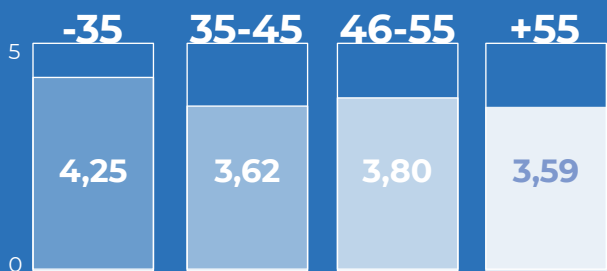
Sin embargo, **el dato no es homogéneo: un 16% expresa una percepción claramente baja**. Este último bloque introduce un elemento de alerta, ya que **evidencia que aproximadamente uno de cada seis directivos percibe debilidad estructural en la retención**.

GRÁFICO 17
Retención de talento según género



En conjunto, el gráfico refleja empresas con una base sólida de fidelización, pero con **margen de mejora en políticas de desarrollo profesional, cultura organizativa y propuesta de valor al empleado**.

GRÁFICO 18
Retención de talento según edad



Para ADIMUR este indicador **conecta directamente con uno de los retos estratégicos del tejido empresarial regional: Convertir la retención del talento en una ventaja competitiva sostenible y no solo en una percepción coyuntural**.

4. Conciliación y bienestar: Avances graduales en un entorno de alta exigencia

La conciliación entre la vida profesional y personal continúa siendo uno de los ámbitos de mayor sensibilidad para el colectivo directivo. Los resultados del XI Observatorio del Directivo ADIMUR reflejan una ligera mejora en la percepción global de la conciliación respecto al año anterior, consolidando una tendencia de avance gradual. La conciliación laboral obtiene una media 4,26/5.

Este progreso se apoya fundamentalmente en la implantación de medidas como la flexibilidad horaria, el teletrabajo y, en menor medida, la adaptación de la jornada laboral. No obstante, el alcance de estas medidas sigue siendo desigual y depende en gran medida de la cultura organizativa y del sector de actividad.

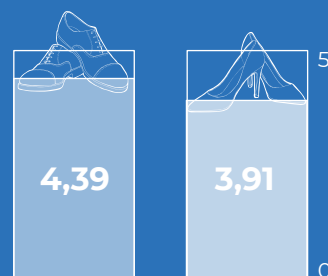
La comparativa interanual pone de relieve que, si bien se han dado pasos en la dirección adecuada, para muchos directivos continúa siendo una cuestión gestionada de forma reactiva, más que un factor estructural de competitividad.

La conciliación todavía no se percibe como un elemento plenamente integrado en la estrategia empresarial.

Sin embargo, si hacemos un análisis desagregado por género y edad vemos matices muy relevantes que nos ayudan a enriquecer la lectura del dato agregado.

Si hacemos un análisis por género veremos que **las mujeres valoran de forma significativamente menos positiva que los hombres el grado en que sus empresas promueven la conciliación laboral**. Esta diferencia estadísticamente significativa sugiere que, **aunque las políticas de conciliación puedan existir formalmente, su impacto real no se percibe de igual manera** por ambos colectivos.

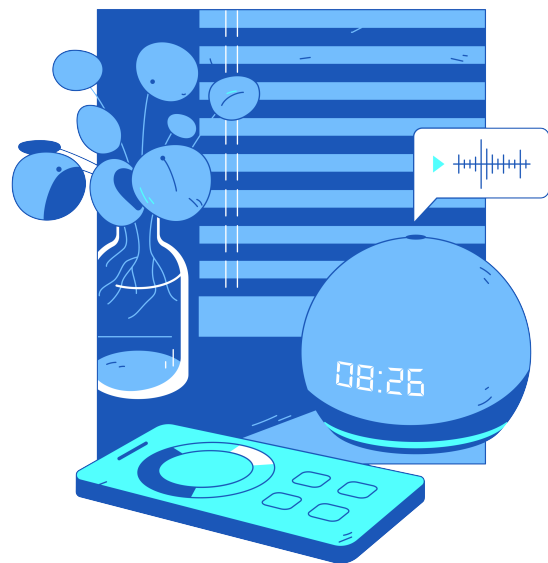
GRÁFICO 19
Promoción de la conciliación
laboral según género



El análisis detallado confirma que **la conciliación avanza, pero lo hace de manera asimétrica.**

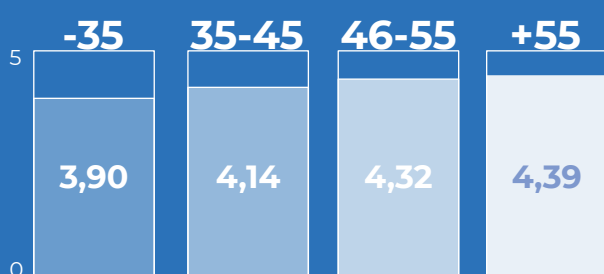
Y si lo analizamos por edad, veremos una evolución clara: **la percepción de conciliación mejora progresivamente con la edad.** Los directivos mayores de 55 años presentan la valoración más alta, mientras que los más jóvenes muestran una percepción más contenida.

Esta diferencia, estadísticamente significativa, puede interpretarse desde varias claves: **una mayor capacidad de organización del tiempo en etapas avanzadas de la carrera, diferentes expectativas vitales o una menor presión de conciliación en determinados momentos del ciclo profesional.**



Las diferencias por género y edad sugieren que el reto ya no es únicamente ampliar el número de medidas disponibles, coherentes y estables sino garantizar su efectividad real y su adecuación a las distintas realidades del colectivo directivo.

GRÁFICO 20
Promoción de la conciliación
laboral según edad

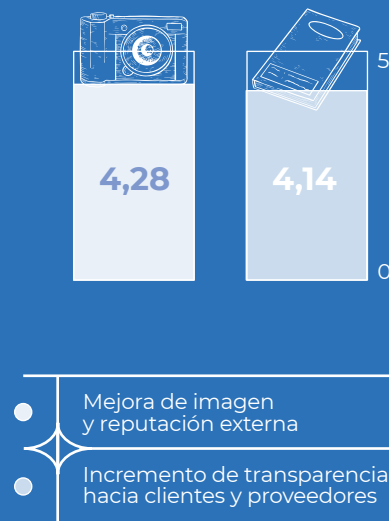


5. Responsabilidad Social Corporativa, sostenibilidad y gestión de intangibles.

La incorporación de un bloque específico de preguntas vinculadas a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), la sostenibilidad, la reputación y la transparencia supone un avance relevante, ya que permite dar visibilidad a retos reales que los directivos ya están gestionando en su día a día, pero que hasta ahora no habían sido analizados de forma sistemática.

La inclusión de este bloque responde a la creciente importancia que los factores RSC, la gestión responsable y los activos intangibles tienen en la competitividad empresarial, así como a la necesidad de comprender en qué punto se encuentra el tejido empresarial de la Región de Murcia en esta materia.

GRÁFICO 21
Indicadores RSC mejor valorados



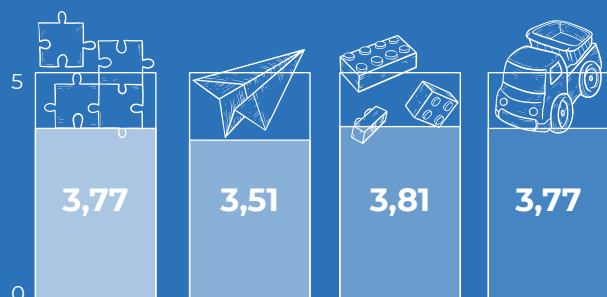
PRINCIPALES RESULTADOS

Desde una perspectiva agregada, los resultados muestran una **valoración positiva**, aunque **todavía desigual**, del grado de implantación de prácticas de RSC y sostenibilidad en las **empresas** representadas en el Observatorio. El gráfico 21 muestra la media de respuestas relativas al bloque de RSC.

La **mejora de la imagen y la reputación externa** es el aspecto mejor valorado, con una media de **4,28/5**, seguida del incremento de la transparencia hacia clientes y proveedores (**4,14/5**). Estos resultados indican que **las empresas han avanzado** de forma clara **en la gestión de su posicionamiento externo y en la relación con sus grupos de interés**, ámbitos especialmente visibles y estratégicos.

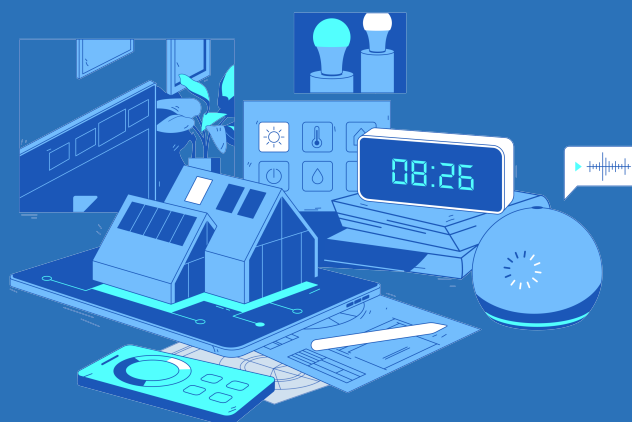
El XI Observatorio del Directivo ADIMUR incorpora por primera vez un bloque específico de preguntas vinculadas a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), la sostenibilidad, la reputación y la transparencia.

GRÁFICO 22
Indicadores RSC más operativos



- Aplicación efectiva en la gestión diaria
- Desarrollo de acciones sociales
- Eficiencia en el uso de recursos
- Implantación de medidas de reciclaje eficaces

Por el contrario, los indicadores más operativos de la RSC presentan valoraciones más moderadas. La aplicación efectiva de estas políticas en la gestión diaria obtiene una media de 3,77/5, mientras que el desarrollo de acciones sociales 3,51/5, la eficiencia en el uso de recursos 3,81/5 y la implantación de medidas de reciclaje eficaces 3,77/5. Esto arroja un grado de avance positivo, pero aún en proceso de consolidación.



Este contraste sugiere que la RSC se encuentra en una fase intermedia de desarrollo: Más integrada en el discurso estratégico y reputacional que en la operativa diaria de todas las organizaciones.

VALORACIÓN DE INDICADORES RSC SEGÚN ANTIGÜEDAD

Un análisis por antigüedad muestra diferencias significativas que aportan una lectura evolutiva muy relevante. **Las empresas con mayor trayectoria presentan una implicación más sólida en acciones sociales, eficiencia energética y reciclaje**, lo que apunta a que estas prácticas tienden a consolidarse con el tiempo, a medida que **la organización alcanza mayores niveles de madurez organizativa y estabilidad**.

Las empresas más jóvenes, por su parte, muestran valoraciones más contenidas en estos ámbitos, lo que puede interpretarse como una **priorización inicial de la viabilidad económica y el crecimiento**. No obstante, la imagen y reputación externa obtiene puntuaciones elevadas en todos los tramos de antigüedad, lo que indica que incluso las organizaciones más recientes son conscientes de la importancia del posicionamiento y la percepción externa.

VALORACIÓN DE INDICADORES RSC SEGÚN FACTURACIÓN

Si hacemos un **análisis por facturación podemos ver una de las brechas más claras del análisis: Las empresas con mayor volumen de ingresos, especialmente aquellas que superan los 100 millones de euros, presentan valoraciones significativamente más altas en prácticamente todos los indicadores de RSC y sostenibilidad**.

Este resultado evidencia una relación directa entre capacidad financiera y grado de implantación de políticas de acción social, eficiencia energética, reciclaje y gestión de la reputación. **Las empresas de menor tamaño muestran valoraciones más moderadas**, lo que sugiere que **las limitaciones no son tanto de conciencia estratégica como de recursos disponibles para acometer inversiones sostenidas en estos ámbitos**.

GRÁFICO 23
Indicadores RSC según antigüedad

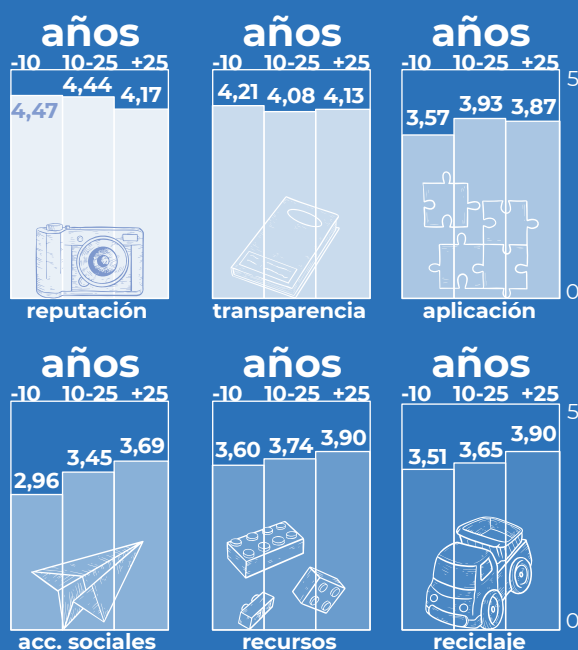
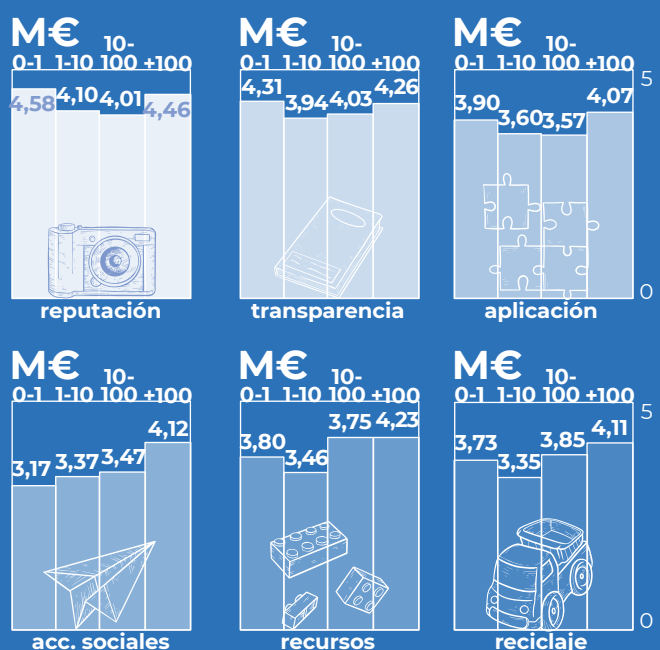


GRÁFICO 24
Indicadores RSC según facturación



VALORACIÓN DE INDICADORES RSC SEGÚN SECTOR

Además, el análisis sectorial confirma que la RSC y la sostenibilidad no se integran de forma homogénea en todos los sectores. Los sectores financieros, servicios y comercio destacan claramente en la mejora de la reputación externa y en la transparencia hacia clientes y proveedores, ámbitos estrechamente vinculados a la confianza, la regulación y la relación directa con el mercado.

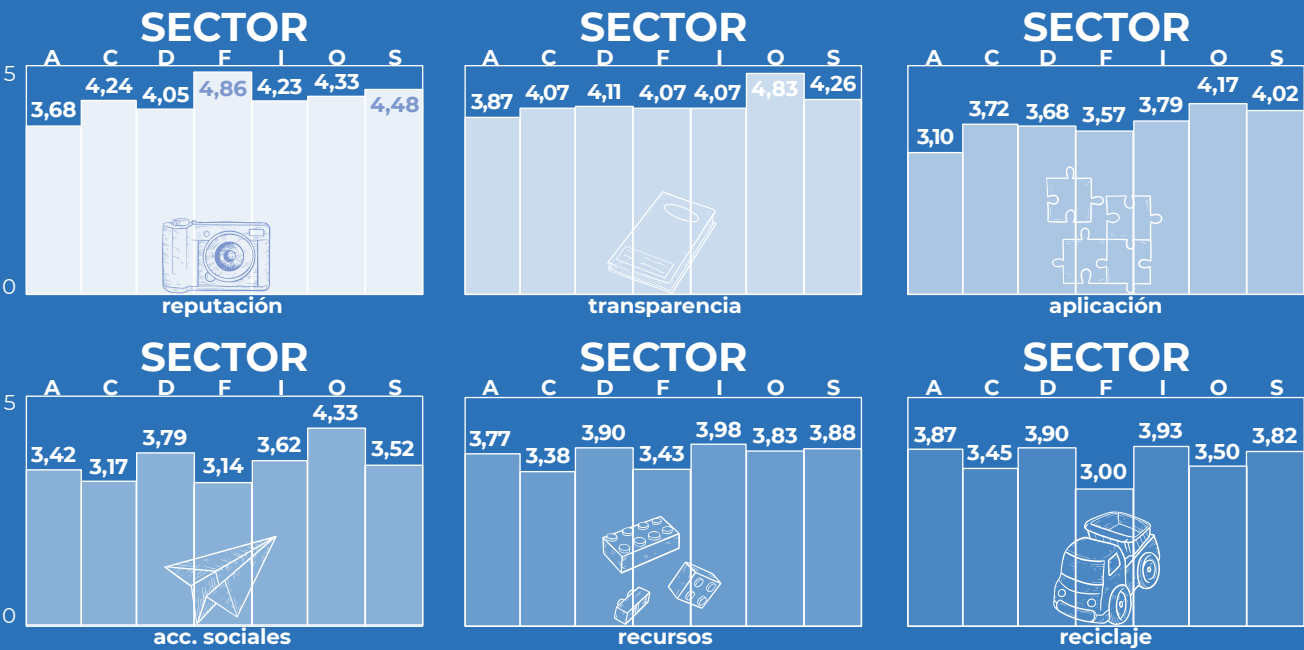
Por su parte, **sectores como la industria y la logística y distribución muestran un mayor avance relativo en eficiencia energética y reducción del consumo de recursos**, reflejando una mayor presión normativa y operativa. En contraste, **sectores como agricultura y construcción presentan valoraciones más contenidas**, lo que puede estar relacionado con **estructuras empresariales más tradicionales** o con mayores dificultades para integrar estas prácticas en la gestión diaria.

La incorporación de este bloque supone un paso adelante en la comprensión del liderazgo empresarial actual. Los resultados muestran que la RSC, la sostenibilidad y la gestión de intangibles ya forman parte de la agenda directiva, pero su grado de integración es todavía desigual según madurez, tamaño y sector.

El principal reto identificado no es tanto la falta de sensibilización, sino la capacidad de trasladar estos compromisos a la operativa diaria, especialmente en empresas de menor tamaño y en sectores con mayores condicionantes estructurales. En este sentido, el Observatorio aporta una base sólida para orientar futuras políticas empresariales e institucionales que faciliten una implantación más homogénea y efectiva de la RSC como palanca de competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

A	AGRICULTURA	F	FINANCIERO
C	CONSTRUCCIÓN Y PROMOCIÓN INMOBILIARIA		
D	DISTRIBUCIÓN, LOGÍSTICA Y TRANSPORTE		
I	INDUSTRIA	O	OTROS
S	SERVICIOS Y COMERCIO		

GRÁFICO 25 Indicadores RSC según sector



6. Radiografía de la empresa murciana: Inversión, prioridades y competitividad

El análisis de las respuestas recogidas en el XI Observatorio del Directivo ADIMUR permite trazar una radiografía clara de las prioridades estratégicas de la empresa en la Región de Murcia.

Los datos muestran una **orientación creciente hacia la inversión en elementos intangibles como la comunicación, la reputación corporativa y la profesionalización de la gestión, en detrimento de enfoques exclusivamente centrados en el corto plazo.**

El 84% declara mejora de la reputación externa (media 4,47/5) y el 80% mayor transparencia (media 4,21/5).

Esta evolución, ya apuntada en el X Observatorio, se consolida en la presente edición y refleja una **mayor conciencia del valor estratégico de estos activos para competir en mercados cada vez más exigentes y globalizados**. No obstante, el grado de inversión sigue siendo heterogéneo y condicionado por el tamaño de la empresa y su capacidad financiera.

En términos de competitividad, los directivos identifican como **factores clave la calidad del equipo humano, la capacidad de adaptación al cambio y la eficiencia operativa**. La innovación y la sostenibilidad comienzan a ganar peso como **elementos diferenciales**, aunque todavía no se

perciben como palancas plenamente explotadas en todos los sectores. El 69% afirma reducir consumo energético y el 66% aplicar medidas de reciclaje.

A continuación, analizaremos al detalle de las preguntas planteadas en el observatorio XI para tratar de hacer un análisis diferenciado.

INNOVACIÓN

El análisis muestra que la mejora de **la calidad de productos y servicios se consolida como la prioridad estratégica transversal del directivo**, con valoraciones elevadas en prácticamente todos los segmentos. La introducción de una nueva generación de productos y servicios y la optimización de sistemas productivos presentan mayor intensidad en las empresas más pequeñas y en las de mayor tamaño, mientras que el tramo intermedio (1-10 millones de euros) evidencia una menor tensión transformadora relativa, lo que sugiere una etapa más centrada en consolidación que en disrupción. Por experiencia, **los directivos con menos de diez años tienden a mostrar mayor orientación hacia la renovación de la oferta**, aunque las diferencias no son estructurales en el resto de variables. Sectorialmente, servicios, industria y el grupo “otros” reflejan mayor dinamismo en innovación y apertura de mercados, mientras que agricultura mantiene una posición más moderada. En conjunto, **el directivo murciano muestra una clara apuesta por reforzar competitividad a través de calidad, innovación y mejora operativa, con matices relevantes según tamaño empresarial y sector.**

VALORACIÓN DE INDICADORES SEGÚN ANTIGÜEDAD

La antigüedad de la empresa no muestra grandes diferencias en los indicadores clásicos de competitividad —calidad de productos y servicios, satisfacción de clientes, crecimiento de ventas o productividad—, pero sí emergen diferencias estadísticamente significativas en ámbitos concretos. Las **empresas más jóvenes presentan una mejor valoración del absentismo laboral**, lo que puede interpretarse como una **mayor flexibilidad organizativa o estructuras de trabajo más ágiles**. Por el contrario, las **empresas con mayor trayectoria muestran una percepción más positiva de la inversión en activos**, reflejando una **mayor capacidad para acometer inversiones sostenidas a lo largo del tiempo**.

VALORACIÓN DE INDICADORES SEGÚN SECTOR

Si vamos al detalle sectorial, veremos que **sectores como servicios y comercio, financiero y otros destacan de forma significativa en calidad de productos, satisfacción de clientes y profesionalidad del equipo**, ámbitos estrechamente ligados a la **experiencia del cliente y al capital humano**.

Por su parte, la **industria y la distribución, logística y transporte** presentan mejores valoraciones relativas en **eficiencia de procesos, productividad e inversión en activos**, reflejando la **importancia de la optimización operativa y la escala** en estos sectores.

En conjunto, este análisis confirma que **la competitividad de la empresa murciana se apoya en una combinación de calidad, orientación al cliente, profesionalidad del equipo e inversión en activos**, pero que **la capacidad de desplegar estos factores varía de forma significativa según el tamaño, el sector y, en menor medida, la antigüedad de la organización**.

El **reto estratégico** para los próximos años será **facilitar que las empresas de menor dimensión y los sectores con mayores limitaciones estructurales puedan reforzar su capacidad de inversión, productividad y profesionalización**, garantizando así una competitividad más homogénea y sostenible del tejido empresarial regional.

VALORACIÓN DE INDICADORES SEGÚN NIVEL DE FACTURACIÓN

El **nivel de facturación** aparece como **uno de los factores más determinantes en la diferenciación de resultados**. Las **empresas con mayor volumen de ingresos**, especialmente aquellas que superan los 100 millones de euros, presentan valoraciones significativamente superiores en **eficiencia de procesos, beneficios, productividad e inversión en activos**, lo que confirma una **relación directa entre capacidad financiera y competitividad operativa**. También se observan diferencias significativas en la **calidad de productos y servicios y en la satisfacción de clientes**, con valoraciones especialmente elevadas en los tramos de facturación más altos, lo que **refuerza la idea de que la inversión sostenida permite consolidar ventajas competitivas** en el mercado.

7. Digitalización e inteligencia artificial: Grado de implantación y retos emergentes

En esta edición se incorpora por primera vez un **bloque específico dedicado a la digitalización y al uso de la inteligencia artificial**, para abordar la creciente centralidad que la transformación digital y las tecnologías basadas en datos e IA han adquirido en la agenda directiva, tanto como palanca de eficiencia operativa como de mejora de la experiencia de cliente y de competitividad empresarial. El gráfico 26 muestra la media de respuestas relativas al bloque de Digitalización e Inteligencia Artificial.

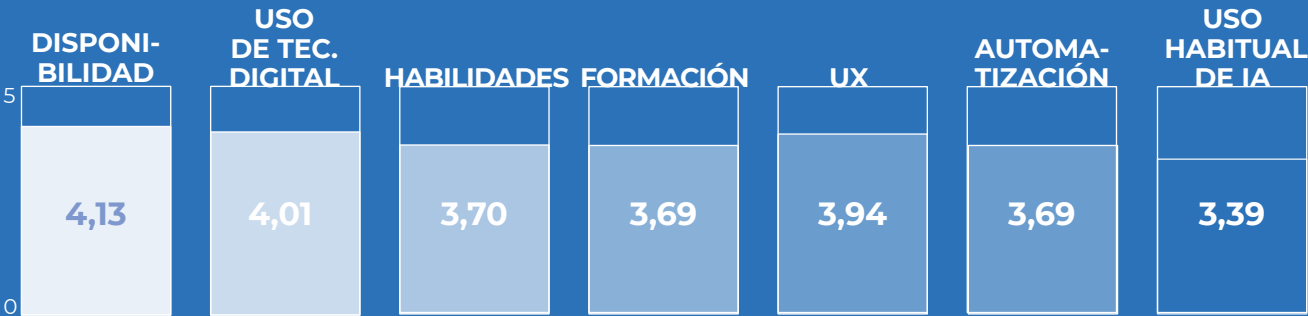


PRINCIPALES RESULTADOS

La inclusión de este bloque permite, por primera vez, evaluar no solo la **disponibilidad tecnológica (4,13 /5)**, sino también su uso efectivo (4,01/5), el **nivel de capacitación de las personas (3,69/5)** y el **grado real de integración de la IA en los procesos empresariales (3,39/5)**. Este análisis nos permite ver que **existe una brecha entre la inversión tecnológica y el talento digital en la empresa y su uso** para la automatización de tareas.

En cuanto al impacto en el mercado, **la tecnología digital es percibida como un factor que mejora la experiencia del cliente y la fidelización**, con una media de 3,94, reforzando su papel estratégico en la relación con los clientes.

GRÁFICO 26
Indicadores digitalización e IA



- Disponibilidad de tecnología digital
- Uso de tecnología digital
- Los trabajadores cuentan con las habilidades necesarias para desarrollar su trabajo
- Los trabajadores reciben formación para la aplicación de tecnologías digitales en su trabajo

- La tecnología digital mejora la experiencia de nuestros clientes y aumenta su fidelización
- La empresa está automatizando tareas rutinarias o procesos complejos mediante soluciones de IA
- La IA se utiliza de manera habitual en distintos departamentos de la empresa

Como veíamos, el **uso de la inteligencia artificial** presenta todavía un **grado de implantación más incipiente**. La automatización de tareas mediante soluciones de IA alcanza una media de 3,69/5, mientras que el uso habitual de la IA en distintos departamentos desciende a 3,39/5.

Los datos nos indican que el **grado de implantación de la IA es incipiente y su aplicación sigue siendo parcial y no plenamente transversal.**

VALORACIÓN DE DIGITALIZACIÓN SEGÚN ANTIGÜEDAD

El análisis por antigüedad revela diferencias significativas en varios indicadores clave. **Las empresas más jóvenes y aquellas con una trayectoria intermedia presentan valoraciones más elevadas en el uso de tecnología digital, la formación en competencias digitales y la percepción del impacto positivo de la digitalización** en la experiencia del cliente.

Por el contrario, **las empresas con más de 25 años de antigüedad muestran valoraciones significativamente más bajas en habilidades digitales, formación y uso de IA.** Este patrón sugiere que la transformación digital avanza a ritmos distintos según la madurez organizativa, y que las organizaciones más veteranas afrontan mayores retos de adaptación cultural y de actualización de capacidades.

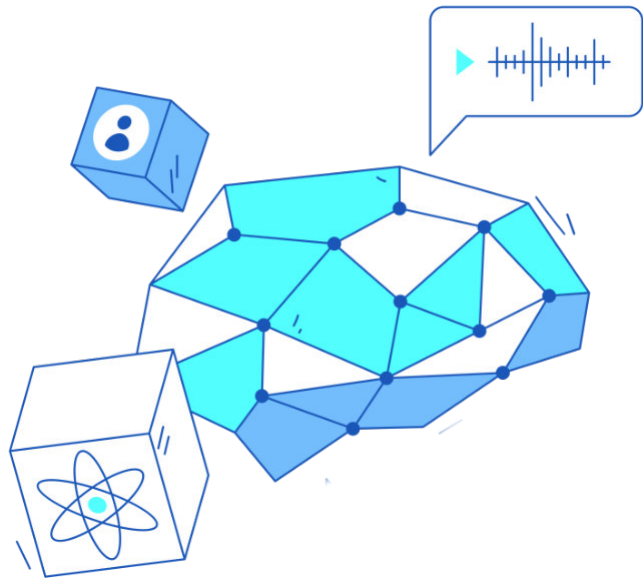
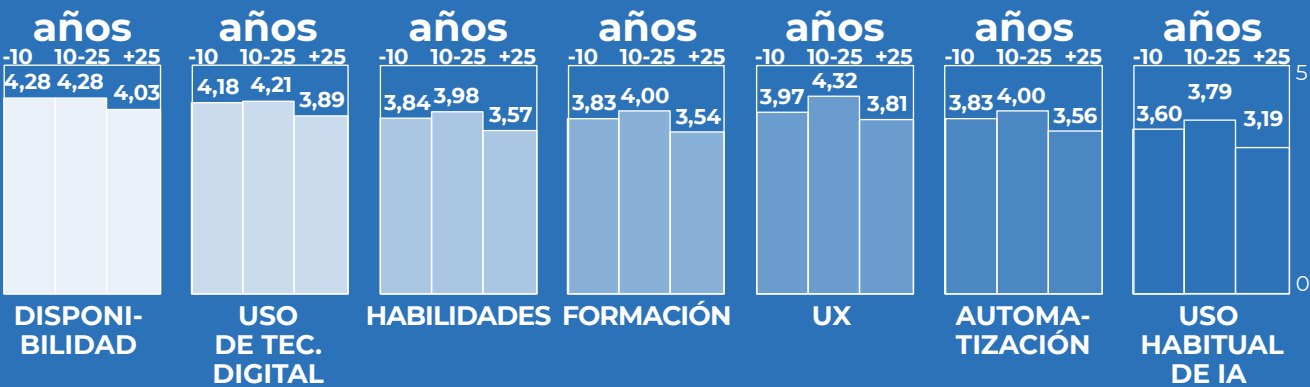


GRÁFICO 27
Indicadores digitalización e IA según antigüedad



- Disponibilidad de tecnología digital
- Uso de tecnología digital
- Los trabajadores cuentan con las habilidades necesarias para desarrollar su trabajo
- Los trabajadores reciben formación para la aplicación de tecnologías digitales en su trabajo

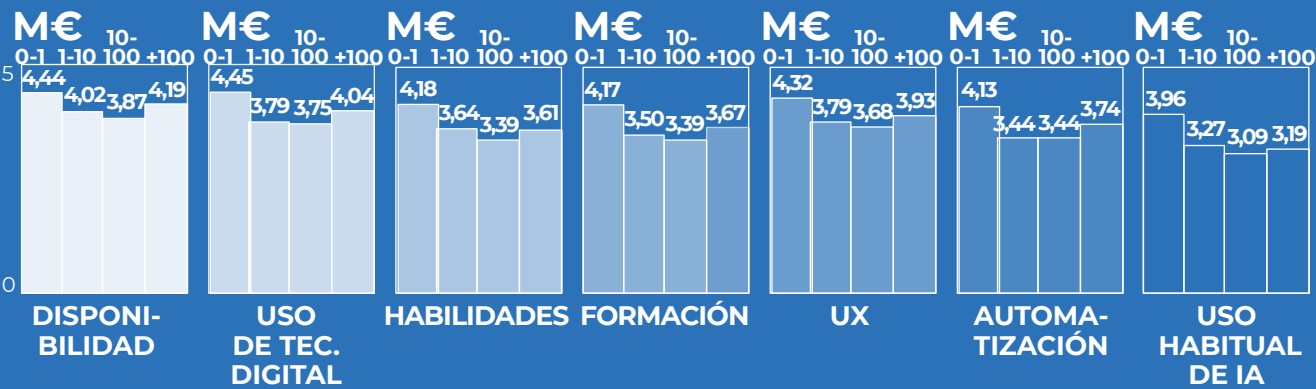
- La tecnología digital mejora la experiencia de nuestros clientes y aumenta su fidelización
- La empresa está automatizando tareas rutinarias o procesos complejos mediante soluciones de IA
- La IA se utiliza de manera habitual en distintos departamentos de la empresa

VALORACIÓN DE DIGITALIZACIÓN SEGÚN FACTURACIÓN

El **nivel de facturación** emerge como **uno de los factores más determinantes en el grado de digitalización**. Las empresas con menor facturación muestran valoraciones especialmente elevadas en disponibilidad tecnológica, uso digital, formación y automatización mediante IA, lo que puede interpretarse como una **mayor agilidad y capacidad de adopción de nuevas tecnologías**.

Las diferencias estadísticamente significativas en prácticamente todos los indicadores confirman que la digitalización no avanza de forma lineal con el tamaño, sino que **responde a modelos de adopción distintos según estructura y cultura organizativa**.

GRÁFICO 28
Indicadores digitalización e IA según facturación



- Disponibilidad de tecnología digital
- Uso de tecnología digital
- Los trabajadores cuentan con las habilidades necesarias para desarrollar su trabajo
- Los trabajadores reciben formación para la aplicación de tecnologías digitales en su trabajo

- La tecnología digital mejora la experiencia de nuestros clientes y aumenta su fidelización
- La empresa está automatizando tareas rutinarias o procesos complejos mediante soluciones de IA
- La IA se utiliza de manera habitual en distintos departamentos de la empresa

VALORACIÓN DE DIGITALIZACIÓN SEGÚN SECTOR

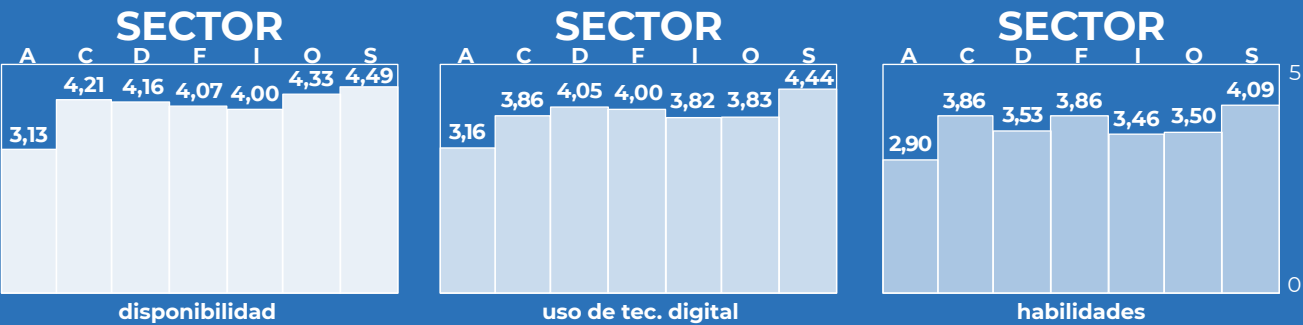
El análisis sectorial pone de manifiesto contrastes muy relevantes. Los sectores de servicios y comercio, junto con el sector financiero, presentan las valoraciones más elevadas en prácticamente todos los indicadores: disponibilidad tecnológica, uso digital, formación, impacto en la experiencia de cliente y utilización de soluciones de IA.

Estos sectores, altamente expuestos a la relación con el cliente y a la competencia, han integrado la digitalización como un elemento central de su modelo de negocio.

En contraste, sectores como la agricultura y la construcción presentan valoraciones significativamente más bajas, especialmente en habilidades digitales, formación y uso de inteligencia artificial, lo que refleja mayores dificultades estructurales para acometer procesos de transformación digital profunda.

La industria y la logística, se sitúan en posiciones intermedias, con una mayor orientación a la automatización de procesos, pero con margen de mejora en la capacitación de las personas y en el uso transversal de la IA.

GRÁFICO 29 Indicadores digitalización e IA según sector

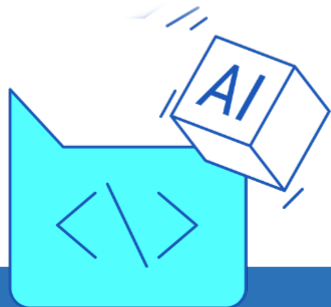


- Disponibilidad de tecnología digital
 - Uso de tecnología digital
 - Los trabajadores cuentan con las habilidades necesarias para desarrollar su trabajo
 - Los trabajadores reciben formación para la aplicación de tecnologías digitales en su trabajo
- La tecnología digital mejora la experiencia de nuestros clientes y aumenta su fidelización
 - La empresa está automatizando tareas rutinarias o procesos complejos mediante soluciones de IA
 - La IA se utiliza de maenra habitual en distintos departamentos de la empresa

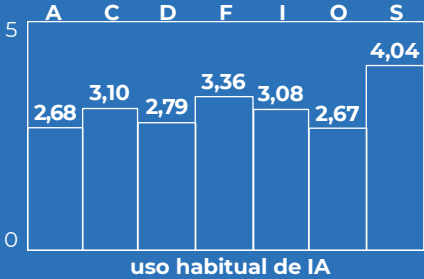
La incorporación de este bloque en el XI Observatorio permite identificar con claridad uno de los grandes retos del liderazgo empresarial actual: Pasar de la disponibilidad tecnológica a la transformación digital real.

Los resultados muestran que la infraestructura digital está, en gran medida, presente, pero que persisten desafíos relevantes en la formación, el desarrollo de competencias y la integración transversal de la inteligencia artificial. **La brecha no es tanto tecnológica como organizativa y cultural.**

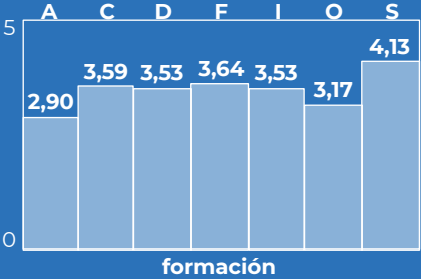
El Observatorio pone de manifiesto que la **digitalización y la IA ya forman parte de la agenda directiva, pero su consolidación como palancas estratégicas requerirá una apuesta decidida por el talento, la formación continua y modelos de implantación adaptados a la realidad de cada sector y tamaño de empresa.**



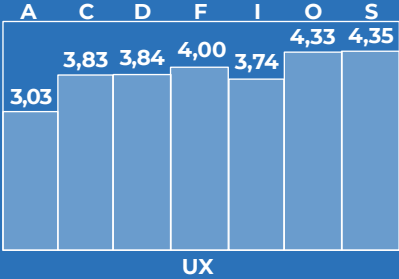
SECTOR



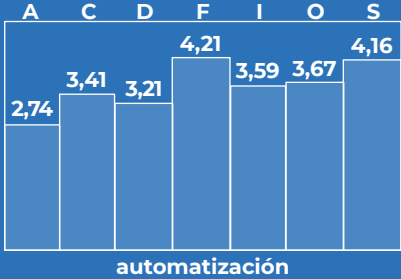
SECTOR



SECTOR



SECTOR



A	AGRICULTURA	F	FINANCIERO
C	CONSTRUCCIÓN Y PROMOCIÓN INMOBILIARIA		
D	DISTRIBUCIÓN, LOGÍSTICA Y TRANSPORTE		

I	INDUSTRIA	O	OTROS
S	SERVICIOS Y COMERCIO		

8. Retos empresariales: Lo estructural se mantiene

Uno de los mensajes más consistentes del XI Observatorio del Directivo ADIMUR es la **persistencia de una serie de retos estructurales** que condicionan la actividad empresarial en la Región de Murcia. Al igual que en ediciones anteriores, **el acceso y la retención del talento, el incremento de los costes operativos y la adaptación al marco regulatorio** figuran entre las **principales preocupaciones del colectivo directivo**.

El talento sigue siendo un reto estructural. El 51% ha recibido ofertas laborales en el último año.

La comparativa con el X Observatorio confirma que **estos desafíos no responden a una coyuntura puntual, sino que forman parte de un contexto más profundo y prolongado en el tiempo**. A ello se suman **nuevos factores, como la aceleración tecnológica y la necesidad de integrar criterios de sostenibilidad y buen gobierno en la toma de decisiones**.

En **digitalización**, el 76% dispone de tecnología digital y el 71% la usa de forma habitual. El 64% utiliza **IA** para automatización, mientras que el uso transversal en departamentos se sitúa en el 49%.



Lejos de generar un discurso pesimista, **los datos reflejan una percepción realista y madura del entorno. El directivo identifica claramente los obstáculos, pero también muestra una elevada capacidad de adaptación y una actitud proactiva frente al cambio.**

Desde una perspectiva estratégica, este bloque evidencia la **importancia de abordar estos retos desde una visión sistémica, en la que empresa, entorno económico y marco institucional evolucionen de forma alineada.**

9. Liderazgo en tiempos de incertidumbre: Hacia modelos más estratégicos y humanos

El XI Observatorio del Directivo ADIMUR muestra una **evolución clara en la concepción del liderazgo eficaz**. Frente a modelos tradicionales centrados en el control y la jerarquía, los **directivos destacan cada vez más atributos como la visión estratégica, la capacidad de adaptación, la comunicación y la gestión de personas**.

El 83% prioriza la mejora de la calidad de productos y servicios, y el 79% la introducción de nuevas tecnologías y la mejora de sistemas productivos.

Este cambio de enfoque **responde a un entorno marcado por la incertidumbre, la complejidad y la necesidad de tomar decisiones en contextos de información incompleta**.

El liderazgo directivo se redefine así como un equilibrio en tre orientación a resultados y atención al factor humano.

La comparativa interanual refuerza esta tendencia, consolidando **un perfil de líder más cercano, flexible y orientado al largo plazo**. Este modelo no solo contribuye a mejorar el clima interno de las organizaciones, sino que se percibe como un **elemento clave para sostener la competitividad en el tiempo**.



10. Previsiones empresariales y prioridades del liderazgo a corto y medio plazo

Este bloque del XI Observatorio del Directivo ADIMUR introduce **una mirada prospectiva sobre la evolución esperada del entorno empresarial y sobre las capacidades que los propios directivos consideran clave para afrontar los próximos años.**

En términos de previsión económica, los resultados reflejan un clima de confianza prudente. **El 47% de los directivos prevé una mejora de la situación económica de su empresa en los próximos 12 meses, mientras que un 36% anticipa un escenario de estabilidad. Solo un 13,5% considera que la situación podría empeorar.** Estos datos confirman una percepción mayoritariamente positiva, alineada con la resiliencia mostrada por el tejido empresarial regional en ediciones anteriores del Observatorio.

Más allá de la evolución económica, se aporta información especialmente relevante **sobre las prioridades estratégicas del liderazgo directivo en el corto y medio plazo. Los directivos identifican como capacidades críticas para el futuro inmediato la flexibilidad y capacidad de adaptación, la toma de decisiones basadas en datos y la comunicación efectiva, aspectos que aparecen recurrentemente** como ejes centrales del liderazgo en entornos complejos e inciertos.

Asimismo, **gana peso la gestión de personas desde una perspectiva más inclusiva, incorporando progresivamente la diversidad y la cohesión de equipos** como elementos estratégicos, más allá de su dimensión reputacional. Esta tendencia refuerza **la evolución**



hacia modelos de liderazgo más transversales, menos jerárquicos y con mayor orientación al largo plazo.

El conjunto de estos resultados apunta a una transformación del rol directivo: **del gestor centrado en la eficiencia operativa hacia un líder capaz de interpretar el contexto, anticipar escenarios y tomar decisiones informadas en entornos de elevada incertidumbre.** El XI Observatorio confirma así que el reto no es únicamente económico o tecnológico, sino profundamente estratégico y humano.

PREVISIONES ECONÓMICAS MODERADAMENTE OPTIMISTAS

Las expectativas económicas del colectivo para los próximos doce meses apuntan a un **escenario de moderado optimismo empresarial en la Región**.

Según los resultados, el **40,2% de los directivos prevé una mejora del empleo en su sector durante el próximo año**, mientras que un **32% considera que permanecerá estable**. Por el contrario, un **24,7% anticipa un empeoramiento del empleo**.

Se aprecia una evolución significativa en las expectativas empresariales. En el ejercicio previo, el porcentaje de directivos que confiaba en una mejora del empleo era superior (49%). **Estamos aún en un contexto todavía condicionado por la incertidumbre internacional, la evolución de los mercados y el impacto de los cambios regulatorios.**

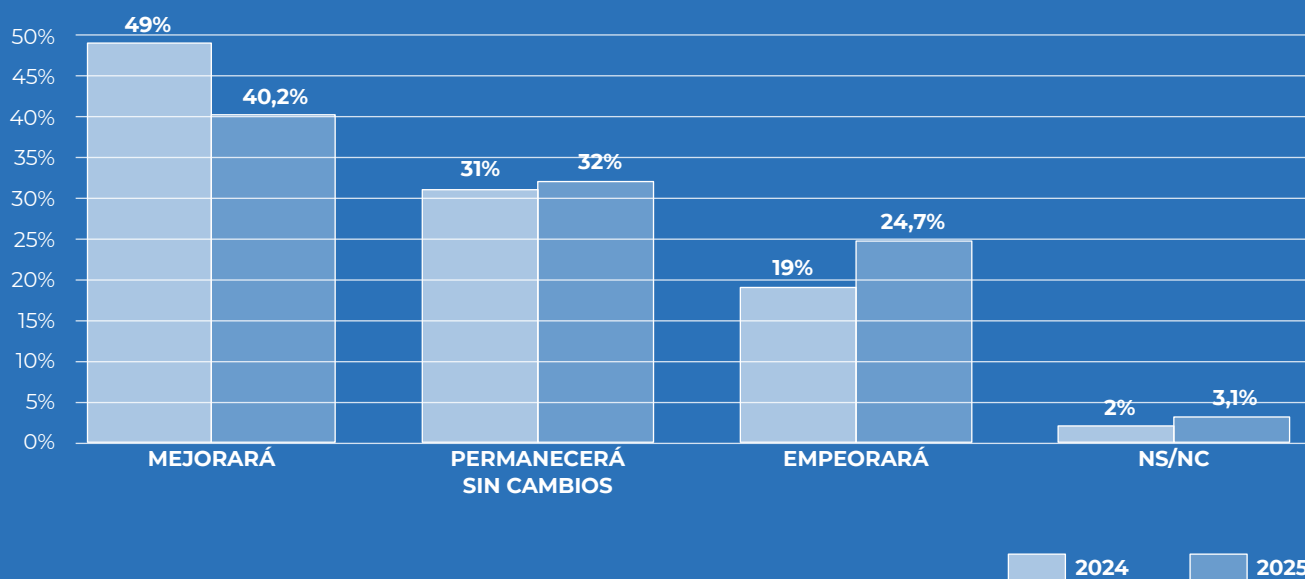
POLÍTICAS PÚBLICAS Y ENTORNO REGULATORIO

En cuanto a la percepción del impacto de las políticas públicas sobre el desarrollo empresarial, **el 49% de los directivos considera que las políticas implementadas por las Administraciones Públicas en 2025 han afectado negativamente al desarrollo de su negocio**, mientras que **el 34,4% afirma que no han tenido impacto significativo** y solo **el 16,6% percibe un efecto positivo**.

Este resultado refleja la necesidad, señalada por el colectivo directivo, de avanzar hacia **marcos regulatorios más estables y orientados a facilitar la actividad empresarial**.

En este sentido, los directivos anticipan los **principales riesgos regulatorios de los próximos años: aumento de impuestos/cargas sociales (27%), exceso de burocracia y regulación (26%) y posibles cambios en las normativas laborales (24%)**, elementos que condicionan la planificación estratégica de las empresas.

GRÁFICO 30
Evolución del empleo para los próximos 12 meses



PRIORIDADES ECONÓMICAS PARA LA REGIÓN DE MURCIA

El colectivo destaca tres medidas como las más eficaces para mejorar la economía regional: reducción de impuestos y cotizaciones sociales (19%), desarrollo de infraestructuras (18%) y atracción de inversiones mediante incentivos fiscales (17%).

A estas prioridades se suman otras áreas estratégicas como el impulso a la inversión en I+D+i (13%) y el refuerzo de la seguridad jurídica (11%), lo que refleja una clara demanda empresarial de políticas orientadas a mejorar la competitividad, la innovación y la capacidad de atracción de inversiones. Otros factores como la gestión de los recursos hídricos (7%) o el impulso a la internacionalización empresarial (6%) aparecen también como ámbitos relevantes para el desarrollo económico regional.

POLÍTICAS PÚBLICAS Y ENTORNO REGULATORIO

El Observatorio identifica las principales debilidades económicas que enfrentan actualmente las empresas de la Región: la formación no adecuada al mercado laboral (19%), la insuficiente digitalización empresarial (15%), infraestructuras insuficientes (14%), la situación política (12%) y el insuficiente impulso a la I+D+i (12%).

Estos resultados evidencian la existencia de retos estructurales vinculados al desarrollo del capital humano, la innovación empresarial y la modernización del tejido productivo, como palancas clave para mejorar la competitividad de la economía regional.

GRÁFICO 31
Medidas prioritarias

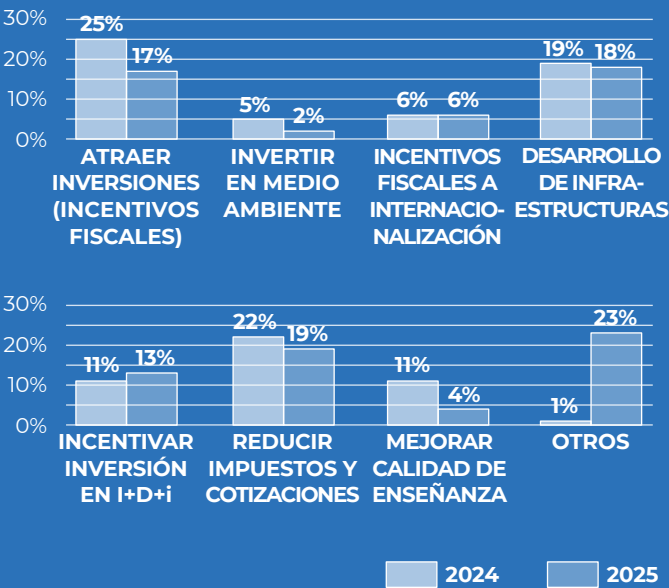
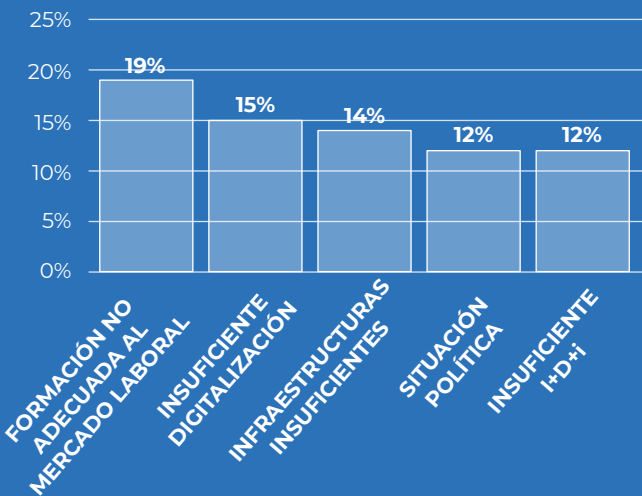


GRÁFICO 32
Debilidades estructurales



II. Profesionalización, rendimiento y percepción de futuro

En relación con el grado de profesionalización empresarial, los resultados del XI Observatorio son mayoritariamente positivos. Los directivos consideran que sus organizaciones presentan niveles razonables de estructuración, definición de roles y sistemas de gestión, lo que refuerza la idea de un tejido empresarial en proceso de maduración.

La calidad de productos alcanza una media de 4,32/5; la competencia del equipo 4,23/5; la satisfacción del cliente 4,18/5.

Para los próximos 12 meses, el 47% prevé mejora económica, el 36% estabilidad.

Esta percepción se traslada también al rendimiento global de las empresas, que es valorado de forma favorable pese a las dificultades del entorno. La confianza en el futuro, aunque prudente, se mantiene en niveles estables, sin señales de desánimo generalizado.

Desde una lectura estratégica, estos datos apuntan a un **ecosistema empresarial resiliente, capaz de sostener su actividad y de adaptarse progresivamente a los cambios del entorno económico y social.**

La comparación entre el X y el XI Observatorio permite identificar tendencias claras y consistentes. Se consolida la profesionalización del rol directivo, mejora la percepción de autonomía y se observa un avance gradual en ámbitos como la conciliación y la inversión en intangibles.

Se consolida la autonomía (87%), motivación (85%) y reputación (84%). Persisten retos en talento y adaptación regulatoria.

Al mismo tiempo, persisten retos estructurales que se repiten edición tras edición, especialmente en materia de talento, costes y marco regulatorio. Esta combinación de avances y permanencias dibuja un escenario de evolución progresiva, pero no exento de tensiones. El 49% considera que las políticas públicas han afectado negativamente a su negocio; el 34% no aprecia impacto; solo el 17% percibe efecto positivo.

12. Conclusiones estratégicas y titulares clave

El XI Observatorio del Directivo ADIMUR se consolida como una **referencia para comprender la realidad y las aspiraciones del liderazgo empresarial en la Región de Murcia**. A partir del análisis realizado, se desprenden los siguientes diez titulares fundamentales:

1. EL LIDERAZGO EMPRESARIAL EN MURCIA SE APOYA EN LA EXPERIENCIA, CON EL RELEVO GENERACIONAL COMO RETO INELUDIBLE

El XI Observatorio del Directivo ADIMUR **confirma la consolidación de un perfil directivo marcado por la estabilidad, la experiencia y la permanencia en la organización, con una elevada concentración en los tramos de edad de 46 a 55 años (46%) y mayores de 55 años (20%), y una presencia reducida de directivos menores de 35 años (8%)**. Esta estructura aporta solidez y capacidad de gestión en contextos complejos, pero plantea riesgos estructurales a medio plazo si no se abordan de forma anticipada políticas de relevo generacional, atracción de talento joven y transferencia de conocimiento.

2. LA AUTONOMÍA EN LA TOMA DE DECISIONES SE CONSOLIDA, PERO SIGUE CONDICIONADA POR EL MODELO DE GOBIERNO Y LA CULTURA ORGANIZATIVA

Los resultados evidencian un alto grado de autonomía en la toma de decisiones, declarado por **el 87% de los directivos, lo que refleja una mayor confianza organizativa y una progresiva profesionalización de los modelos de gobierno empresarial**. No obstante, esta autonomía no se distribuye de forma homogénea y sigue condicionada por variables como el tamaño de la empresa, su estructura de propiedad y su cultura organizativa, lo que sugiere márgenes de mejora en la gobernanza corporativa.

Este avance refleja **organizaciones más maduras, que confían en sus equipos de dirección y entienden el liderazgo como una palanca clave de competitividad**.

3. EL COMPROMISO Y LA MOTIVACIÓN SON ELEVADOS, AUNQUE PERSISTEN DESEQUILIBRIOS EN PROMOCIÓN, RECONOCIMIENTO Y RETRIBUCIÓN

El compromiso directivo se mantiene como uno de los principales activos del tejido empresarial regional: **el 85% de los encuestados se declara altamente motivado y el 82% percibe reconocimiento profesional**. Sin embargo, persisten desequilibrios estructurales, especialmente por género, en oportunidades de promoción, reconocimiento y adecuación retributiva. Estos desajustes introducen tensiones entre responsabilidad asumida y retorno percibido, con implicaciones directas para la sostenibilidad del talento directivo.

Estos datos apuntan a un escenario en el que el alto compromiso no siempre se ve acompañado de retornos homogéneos, lo que puede convertirse en un factor de riesgo para la sostenibilidad del talento directivo.

4. LA CONCILIACIÓN MEJORA, PERO SIGUE SIENDO DESIGUAL SEGÚN GÉNERO Y EDAD

La conciliación presenta una evolución positiva en términos agregados, pero el análisis desagregado muestra diferencias estadísticamente significativas: las mujeres y los directivos más jóvenes valoran de forma menos positiva las políticas de conciliación.

Este patrón indica que la conciliación, aunque presente en el discurso organizativo, no está plenamente integrada como palanca estratégica de gestión del talento, especialmente para los perfiles emergentes. **La conciliación entre vida profesional y personal muestra una mejora gradual, alcanzando una valoración media de 3,91/5, ligeramente superior a la edición anterior.** Este avance se apoya principalmente en medidas como la flexibilidad horaria y el teletrabajo.

5. REPUTACIÓN, TRANSPARENCIA, Y ACTIVOS INTANGIBLES SE CONSOLIDAN COMO ACTIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE

La mejora de la reputación externa (84%) y de la transparencia (80%) confirma una reorientación estratégica hacia los intangibles, alineada con tendencias nacionales e internacionales de buen gobierno. El Observatorio evidencia que estos activos han dejado de ser elementos accesorios para convertirse en factores estructurales de competitividad y legitimidad empresarial, aunque su desarrollo sigue siendo desigual según tamaño y sector.

Esta tendencia, ya apuntada en el X Observatorio, se consolida, y refleja una mayor conciencia del valor estratégico de la reputación, la comunicación y la confianza con los grupos de interés, especialmente en un entorno de creciente exigencia social y regulatoria.

6. AVANCE RELEVANTE EN RSC Y SOSTENIBILIDAD, CON UNA BRECHA CLARA ENTRE ESTRATEGIA Y OPERATIVA

La incorporación del bloque específico de RSC y sostenibilidad permite constatar un mayor grado de sensibilización y posicionamiento estratégico, especialmente en reputación y transparencia. Sin embargo, la implantación operativa de estas políticas —acciones sociales, eficiencia en recursos o reciclaje— presenta niveles más moderados, lo que sitúa a muchas organizaciones en una fase intermedia de madurez, condicionada por recursos, sector y capacidad financiera.

El reto no es la sensibilización, sino la capacidad de integración efectiva de la sostenibilidad en la operativa, especialmente en pymes y sectores con mayores condicionantes estructurales.

7. DIGITALIZACIÓN EXTENDIDA, PERO TRANSFORMACIÓN DIGITAL INCOMPLETA

La infraestructura digital está ampliamente implantada, pero el uso avanzado y transversal de la IA sigue siendo limitado. La principal brecha identificada no es tecnológica, sino organizativa, cultural y de competencias, especialmente en empresas más maduras y en determinados sectores. El reto estratégico no reside en la inversión tecnológica, sino en su integración efectiva en los procesos y en el desarrollo del talento digital.

La disponibilidad tecnológica alcanza una media de 4,13/5 y su uso habitual 4,01/5. Sin embargo, la adopción de la inteligencia artificial sigue siendo más incipiente, con una media de 3,69/5 en la automatización de tareas, mientras que su uso transversal en los distintos departamentos desciende a 3,39/5.

El Observatorio pone de manifiesto que la principal brecha no es tecnológica, sino organizativa y de talento, especialmente en empresas más maduras y sectores tradicionales.

9. EVOLUCIÓN HACIA MODELOS DE LIDERAZGO MÁS ESTRATÉGICOS Y HUMANOS

El liderazgo directivo muestra una evolución clara hacia enfoques más estratégicos, adaptativos y centrados en las personas, donde ganan peso la visión a largo plazo, la gestión del cambio y la comunicación. Este modelo se consolida como respuesta a entornos de alta incertidumbre y complejidad, y se percibe como un factor clave para sostener la competitividad organizativa.

Se consolida así un modelo de liderazgo menos jerárquico y más orientado a la visión estratégica, la adaptación al cambio y la gestión de personas, especialmente relevante en contextos de incertidumbre.

8. PERSISTENCIA DE RETOS ESTRUCTURALES: TALENTO, COSTES Y ENTORNO REGULATORIO

El acceso y la retención del talento continúan siendo uno de los principales desafíos estructurales, con un 51% de directivos que ha recibido ofertas laborales en el último año. A ello se suman la presión de costes y la percepción mayoritariamente negativa del impacto de las políticas públicas sobre la actividad empresarial. Estos resultados confirman que los principales obstáculos no son coyunturales, sino sistémicos, y requieren respuestas coordinadas entre empresa y administración.

El 49% considera que las políticas públicas han afectado negativamente a su negocio, frente a solo un 17% que percibe un impacto positivo, lo que refuerza la necesidad de una mayor alineación entre empresa y entorno institucional.

10. CONFIANZA PRUDENTE EN EL FUTURO Y VALOR DEL OBSERVATORIO COMO HERRAMIENTA DE ANTICIPACIÓN

Las previsiones empresariales reflejan una confianza moderada pero estable, con un 47% de directivos que anticipa mejora económica y un 36% que prevé estabilidad. Estos datos reflejan un tejido empresarial resiliente, con capacidad de adaptación y visión de medio plazo.

La comparación longitudinal con el X Observatorio confirma la utilidad del Observatorio ADIMUR como instrumento de diagnóstico, seguimiento y anticipación, capaz de identificar tanto avances estructurales como tensiones persistentes en el liderazgo empresarial regional.

COMPARACIÓN CON ESTUDIOS Y ANÁLISIS NACIONALES SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO

Los resultados del XI Observatorio del Directivo ADIMUR encuentran importantes puntos de convergencia con los principales estudios y artículos publicados a nivel nacional sobre el papel del directivo en España, al tiempo que aportan una perspectiva complementaria y operativa que enriquece la interpretación del fenómeno.

En primer lugar, **los informes nacionales** —como los presentados en Emprendedores sobre el perfil del directivo español, y el Observatorio del Valor Directivo de España en el Mundo promovido por la Cámara de Comercio de España— **coinciden en identificar el liderazgo directivo como un activo estratégico fundamental para la competitividad, la reputación y la proyección internacional de la economía española.** Este enfoque sitúa al liderazgo como un factor de influencia positiva no solo en el desempeño organizativo, sino también en la imagen de país, destacando que el directivo español contribuye de forma significativa al posicionamiento global de la marca España.

De forma concreta, el Observatorio del Valor Directivo indica que **el liderazgo español** alcanza indicadores de mérito relevantes a nivel internacional, lo que se traduce en **percepción de calidad, confianza y capacidad de gestión fuera del territorio nacional.** Esta línea analítica subraya la dimensión reputacional y proyectiva del rol directivo, especialmente en un contexto global donde los líderes empresariales actúan como vectores de confianza institucional y de país.

Los resultados del XI Observatorio ADIMUR confirman esta percepción en el ámbito regional, reflejando una alta valoración de la reputación externa y la transparencia empresarial, con indicadores promedio elevados que muestran cómo la propia comunidad de directivos reconoce el peso de estos factores en su competitividad y en la relación con sus grupos de interés. De este modo, se verifica que, al igual que en los estudios nacionales, **la reputación**

no solo es un activo estratégico, sino también un resultado tangible de la gestión directiva.

No obstante, **el XI Observatorio aporta** una aproximación diferencial y complementaria al análisis nacional, al **abordar con detalle aspectos operativos y retos internos que no están presentes en los informes de alcance global.** Entre estos, se identifican con cifras y tendencias claras cuestiones como:

Las brechas de género y generacionales en percepción de conciliación, con impacto directo sobre la experiencia laboral, políticas internas y capacidad de retención del talento.

La digitalización y adopción de inteligencia artificial, donde se observa una implantación avanzada de infraestructura tecnológica, pero una adopción aún desigual en procesos y departamentos, especialmente en pymes.

La autonomía y profesionalización directiva en la gestión cotidiana, con una elevada presencia de decisión estratégica interna, cuantificada y contrastada con medidas de autonomía.

La presencia de retos estructurales vinculados a la presión regulatoria, costes y acceso al talento, que constituyen barreras concretas para el ejercicio pleno del liderazgo en el entorno empresarial regional.

Por tanto, mientras los estudios nacionales sitúan al liderazgo español como un factor de prestigio y reputación internacional, **el XI Observatorio explica cómo se configura ese liderazgo desde dentro de las organizaciones, identificando sus fortalezas, desequilibrios y retos operativos reales.** Esta dualidad —la dimensión proyectiva internacional y la dimensión operativa interna— ofrece una visión más completa y útil para la orientación de políticas empresariales y públicas.

Del cruce entre ambos enfoques emerge una lectura integradora: **el directivo español (y en particular el directivo en la Región de Murcia) no solo aporta valor reputacional al país, sino que enfrenta retos concretos de gestión que requieren atención estratégica para consolidar y avanzar en su competitividad local y global.**

