



ESTUDIO DE LAS POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD EN LAS EMPRESAS DE LA COMUNIDAD DE MADRID



Síguenos en:
www.cvalora.com
[@empresaflexible](https://twitter.com/empresaflexible)

F
L
E
X
I
M
E
T
R
O

2
0
2
2

INDICE

I.-	INTRODUCCIÓN	PÁGINA 3
II.-	TRABAJO DE CAMPO	PÁGINA 5
III.-	ORGANIZACIÓN FLEXIBLE	PÁGINA 7
V.-	CONCILIACION Y CORRESPONSABILIDAD	PÁGINA 15
VI.-	BRECHA SALARIAL	PÁGINA 18
VII.-	CONCLUSIONES Y TENDENCIAS	PÁGINA 19

I.- INTRODUCCIÓN

El siguiente informe recoge datos recopilados en los premios Madrid Empresa Flexible 2022, una iniciativa de CVA, patrocinada por la Dirección General de Igualdad de la Comunidad de Madrid y Rentokil Initial y cuenta, con la colaboración científica de **ESADE** y la colaboración de CEIM y el apoyo mediático de ORH, Business Insider y el Canal de RSC de Europa Press.

En este informe, ofrecemos una visión de la realidad empresarial madrileña en materia de flexibilidad, una asignatura pendiente todavía para un amplio número de empresas, que está siendo impulsada por el Gobierno de la Comunidad como apoyo a su Plan Estratégico para la Igualdad. Además, los datos se han comparado con los correspondientes a los dos últimos informes realizados en 2020 y 2021 respectivamente.

Desde 2020, la situación provocada por la COVID 19, ha impactado en los modelos de organización de los tiempos y los espacios de trabajo obligando a las empresas a universalizar el trabajo en remoto, organizar un modelo híbrido, flexibilizar horarios y diseñar e implantar todo tipo de medidas flexibles que garanticen la seguridad de los empleados, se adapten a las normativas sanitarias que se han ido aprobando y faciliten, en la medida de lo posible, el mantenimiento de la actividad protegiendo la salud. Los efectos de la pandemia en la economía no han hecho más que empezar y las empresas que contaban con un modelo de gestión flexible han podido reaccionar más eficazmente a la situación, tal y como veremos a lo largo del estudio.

Los sectores que se vieron obligados a echar el cierre durante el confinamiento, como fue el caso de empresas del sector turístico, ocio y la restauración, han reducido drásticamente su participación en estos premios sin que todavía se haya vuelto a los datos de prepandemia. En 2020 y 2021, con el mantenimiento de los ERTES, la crisis económica internacional y la incertidumbre generalizada se produjo una reducción de participación en todos los sectores. En esta edición, a pesar del impacto que pueda tener la guerra en Ucrania, se ha incrementado a participación de empresas y hemos vuelto a una situación similar a la de la pandemia, cuando el mayor número de candidatas tenían menos de 50 empleados, seguidas por las grandes, de más de 250 y por último por las medianas, que siempre han estado en desventaja numérica en los galardones.

El informe está dividido en tres áreas de estudio: medidas de flexibilidad horaria, políticas de equilibrio profesional y personal, y cultura flexible. En la primera parte, se analizan las medidas que se están implantando en relación con los horarios de trabajo, vacaciones, tiempo libre, nueva organización de espacios, teletrabajo, etc. Este año, además, en la fase de recogida de información entre los empleados de las empresas finalista, se incluyeron preguntas referidas a la flexibilidad durante el confinamiento y las expectativas respecto a continuar con el teletrabajo cuando se pudiera volver al centro de trabajo, igual que se hizo el año pasado. El objetivo, poder comparar las expectativas que suponía el teletrabajo al principio de la pandemia y la realidad que se vive en las organizaciones un año después.

En la segunda, se examinan políticas de apoyo a la formación, la carrera profesional, la maternidad y la paternidad y se incluyen todas las políticas que contribuyen a la flexibilidad y que se enmarcan en el paquete retributivo extrasalarial y los denominados planes de retribución flexible.



La última parte del estudio analiza la cultura de la organización, el modelo de gestión y cómo las políticas de flexibilidad repercuten en la productividad, la reducción del absentismo, la mejora del clima laboral y los resultados de la empresa.

En las entrevistas a los responsables de las 12 empresas finalistas, hemos incluido cuestiones relativas al impacto de una cultura flexible en la gestión de la pandemia, y contrastado la eficacia de un sistema previo que, además de tecnología, implica un modelo de gestión basado en objetivos, y en un marco de confianza por parte de la empresa, y responsabilidad, por parte del empleado.

Los resultados de este informe ponen en evidencia la competitividad de las empresas madrileñas, los beneficios de la gestión flexible en un entorno de incertidumbre y la eficacia de un modelo basado en la gestión por objetivos y no en la presencialidad.

II.- TRABAJO DE CAMPO

Este informe recoge la información recopilada en entre las 417 empresas con sede fiscal en la Comunidad de Madrid, que han presentado su candidatura en la **XVIII Edición de los Premios Madrid Empresa Flexible**. Dichas empresas están clasificadas en tres categorías en función del número de empleados: 168 pequeñas empresas (hasta 49 empleados), 132 medianas empresas (entre 50 y 249) y 117 grandes (a partir de 250). La información se recogió entre los meses de febrero y mayo de 2022 a través de una encuesta elaborada con la colaboración de ESADE, Instituto de Empresa e IESE en el año 2001, y que ha ido actualizándose año tras año, adaptándose a las novedades y tendencias surgidas en materia de flexibilidad.

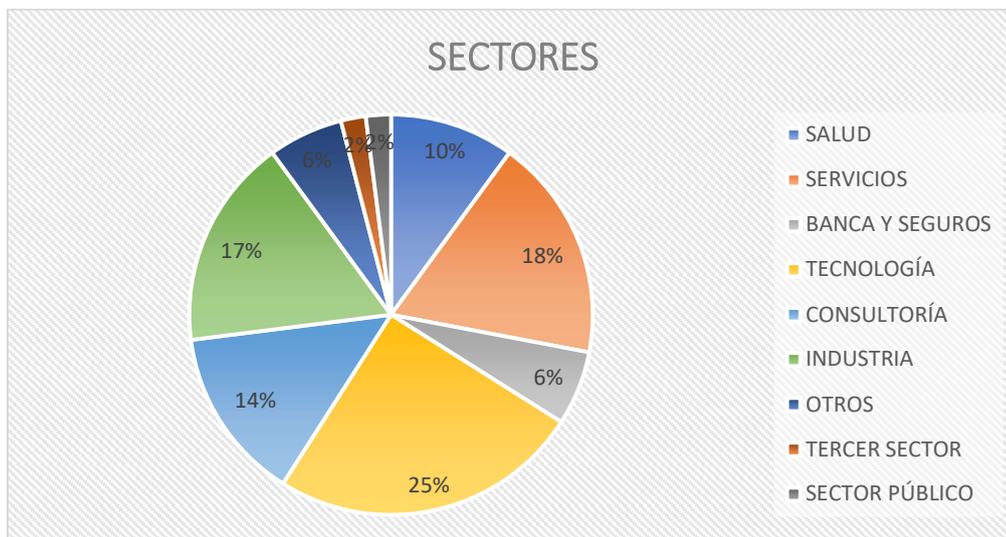
La información recogida en la encuesta arroja una puntuación que sirve para establecer las empresas por categoría que son finalistas de los premios. La información cuantitativa se completa con una entrevista personal con la dirección de RRHH o similar de las empresas que más puntuación obtienen, y una comparación con la información recogida entre una muestra de los empleados de las empresas finalistas. Cada año se encuesta a más de 1.000 profesionales.

Cuadro 1



Por sectores de actividad, el mayor porcentaje se corresponde a empresas del ámbito de la tecnología, tanto de desarrollo e implantación, como de consultoría tecnológica, con cerca de un 25% de la muestra; seguido por el sector servicios (18%) e industria (17%). Las empresas del ámbito de la salud (10%) y el financiero (6%) también han tenido este año una presencia destacada entre las candidaturas recibidas. Se incorporan este año, además, un 2% de empresas del tercer sector y otro 2% de la administración pública.

Cuadro 2

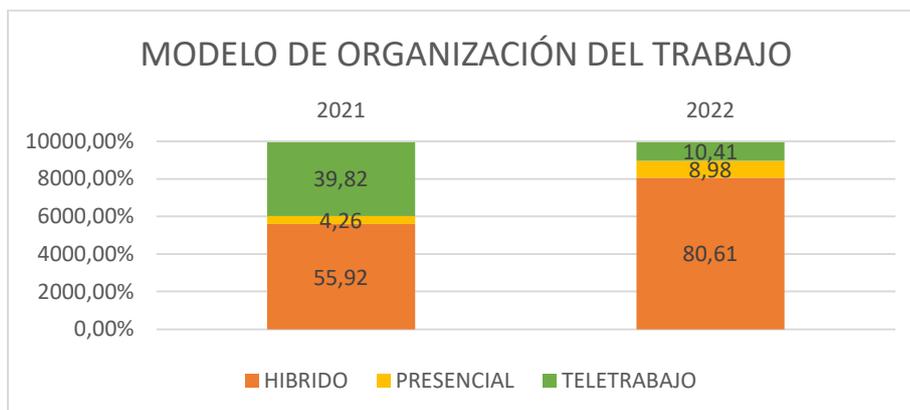


Respecto a la muestra de empleados, se han recogido un total de 779 encuestas entre las plantillas de las empresas finalistas de los Premios Madrid Empresa Flexible. Dicha muestra responde a los siguientes parámetros: Mujeres: **57,63%** y Hombres: **42,36%**. Por edades, el grupo más numeroso es el de profesionales entre 31 y 45 años (**67%**) seguido por el de entre 18 y 30 años (**18,10%**) y los que tienen entre 50 y 65 años (**14,50%**). Un **0,4%** de la muestra reconoce tener más de 65 años.

Del total de la muestra, el **46,34%** tenía uno o más hijos a su cargo; y el **4,74%** tenía mayores dependientes. Además, el **2,08%** tenía al menos, una persona con discapacidad a su cargo.

En cuanto al modelo de organización del trabajo, el **80,61%** tiene un sistema híbrido; el **10,41%** está trabajando en remoto el **100%** de la jornada y un **8,98%** trabaja presencialmente el 100% del tiempo. En la pasada edición de los premios, trabajaba con un modelo híbrido el **55,92%** de la muestra; en presencial el **4,26%** y seguía teletrabajando el 100% del tiempo, el **39,82%** de la muestra.

Cuadro 3



III.-ORGANIZACIÓN FLEXIBLE

1.- FLEXIBILIDAD HORARIA

En este apartado, el cuestionario utilizado para recoger información entre las empresas participantes en los Premios Madrid Empresa Flexible analiza las diferentes medidas que las empresas utilizan, desde el punto de vista horario y espacial, para facilitar el equilibrio de la vida profesional y personal de sus empleados; incluyendo el uso de permisos, excedencias, vacaciones, etc.

En el estudio de la flexibilidad, es interesante tomar en consideración este dato porque las mujeres suelen ser las que más se acogen a medidas flexibles que impactan en el salario vía reducción de horarios, por ejemplo. Este hecho, repercute a corto plazo en su capacidad adquisitiva; a medio plazo, en su desarrollo profesional y a largo plazo, en su jubilación. Por eso, es necesario promover una política salarial sin sesgos que evite distorsiones añadidas a esta realidad.

La transformación digital está influyendo de manera definitiva en la flexibilidad de las organizaciones. Se tiende a un modelo de organización líquida, en la que el trabajo se basa en los objetivos de la compañía y se reduce significativamente el presencialismo. Esto impacta de lleno en la distribución de los espacios y la jornada laboral, sobre todo, en algunos sectores de actividad. Incluso en aquellos en los que la atención al cliente es indispensable, como el financiero, los servicios online o telefónicos están sustituyendo a la oficina tradicional. Todo ello implica un mayor control digital del trabajo, los resultados y la productividad. Esto supone un reto para los departamentos de RRHH, que deben cumplir con normativas como la del control horario o el nuevo Real Decreto sobre Teletrabajo y al mismo tiempo, mantener políticas de flexibilidad basadas en una relación de confianza, *engagement* y productividad.

En este entorno, las políticas de flexibilidad son aplicadas por las empresas con el objetivo de cambiar ratios de eficacia como la productividad, reducir el índice de absentismo o mejorar el clima laboral. Además, después de la pandemia, cada vez son más los empleados que prefieren trabajar en empresas con horarios flexibles y posibilidad de teletrabajar al menos, un día a la semana.

Si bien los salarios están protagonizando titulares en prensa, impulsados por la inflación, la subida del salario mínimo y la petición a los empresarios de que suban los salarios para paliar los efectos de la subida de la cesta de la compra, lo cierto es que entre las empresas que presentan su candidatura a los premios, el **46,75%** de los empleados de la muestra reconocen tener un nivel salarial por encima de la media de su sector y el **53%** reconoció un nivel salarial en la media. Solo el **0,25%** reconoce tener un nivel salarial por debajo de su sector.

Valorativamente, y con el foco puesto en este estudio, se deduce que la mayor parte de las empresas que retribuyen adecuadamente a sus empleados, ofrecen, además, políticas de flexibilidad. Podemos deducir que son por tanto herramientas complementarias para conseguir los objetivos de RRHH y de rentabilidad empresarial.

Medidas de coste cero

Tradicionalmente, en la implantación de **flexibilidad horaria y espacial** incidían cuestiones como el tamaño de la empresa o el sector de actividad. Sin embargo, según ha ido aumentando el número de empresas que han puesto en marcha políticas de flexibilidad, estas diferencias han ido difuminándose. Existe otra cuestión que ha facilitado la generalización de este tipo de medidas y es que su implantación tiene un **COSTE CERO** para la empresa.

Existen cinco políticas de **COSTE CERO** que se han generalizado: flexibilidad de horario de entrada y salida, bolsa de horas, jornada intensiva, jornada laboral comprimida y política de reuniones que garantiza que se terminan en horario laboral. Estas medidas tienen además otra peculiaridad. Según datos de un estudio realizado recientemente por CEIM, son altamente valoradas por los empleados de las pequeñas y medianas empresas y las consideran esenciales como parte del salario emocional que conforma su paquete retributivo. Esto significa que, en algunos sectores donde existe escasez de talento por su especialización o tipo de actividad, las medidas de **COSTE CERO** son una herramienta de atracción y retención esencial para las pymes frente a las grandes compañías. Otro factor importante es que son políticas que utilizan prácticamente por igual hombres y mujeres, lo que podría contribuir a mejorar la corresponsabilidad y a romper la barrera de género que siguen teniendo las políticas de conciliación.

La mayor parte de las empresas que se presentan a los premios, -la horquilla se sitúa entre el **95%** y el **98%** cuentan con al menos una de estas medidas. ¿Pero cómo lo viven los empleados? Hasta la pasada edición, existía una importante diferencia en cuanto al uso que hacían los hombres y las mujeres de la flexibilidad horaria y espacial. Antes de la pandemia, diversos estudios revelaban que mientras el **94%** de las mujeres usaban la flexibilidad para atender a sus hijos, responsabilidades en el hogar y dependientes; un **89%** de los hombres que disfrutaban de la flexibilidad horaria, lo hacían para actividades deportivas, estudios o gestiones personales. En 2021, los datos recogidos entre los empleados de las empresas finalistas revelaron otra realidad. El **71,51%** de los hombres de la muestra han utilizado la flexibilidad para actividades deportivas y gestiones; y también lo hicieron el **64,36%** de las mujeres de la muestra; mientras el resto, en ambos casos, lo han utilizado para el cuidado de mayores y dependientes.

En esta edición, el **38,85%** de los hombres se acogieron a medidas de flexibilidad horaria para cuidar de hijos menores; el **43,43%** para coordinarse con sus parejas en las obligaciones familiares; el **18%** para cuidar a mayores dependientes y el **13,14%** para cuidar a personas con discapacidad. En el caso de las mujeres, el **41,65%** lo hacen para cuidar a los hijos, el **30,51%** para coordinarse con su pareja; el **31,8%** para cuidar mayores dependientes y el **9,35%** a personas con discapacidad.

A través de estos datos se observa una tendencia positiva hacia un mayor equilibrio de la corresponsabilidad en el caso de la atención a personas dependientes por parte de los empleados de las empresas de la muestra.

En cuanto al uso de la flexibilidad para otras cuestiones, el **38,08%** de las mujeres de la muestra lo hicieron para mejorar su formación; frente al **47,14%** de los hombres; y para evitar el atasco en hora punta el **41,7%** de los hombres y el **38,53%** de las mujeres.

Como ejemplo de como la flexibilidad impregna de la cultura de la organización y va más allá de cubrir las necesidades de las parejas con dependientes a su cargo, un **26,66%** de las empresas de la muestra contemplan medidas dirigidas a profesionales que carecen de cargas familiares de ningún tipo.

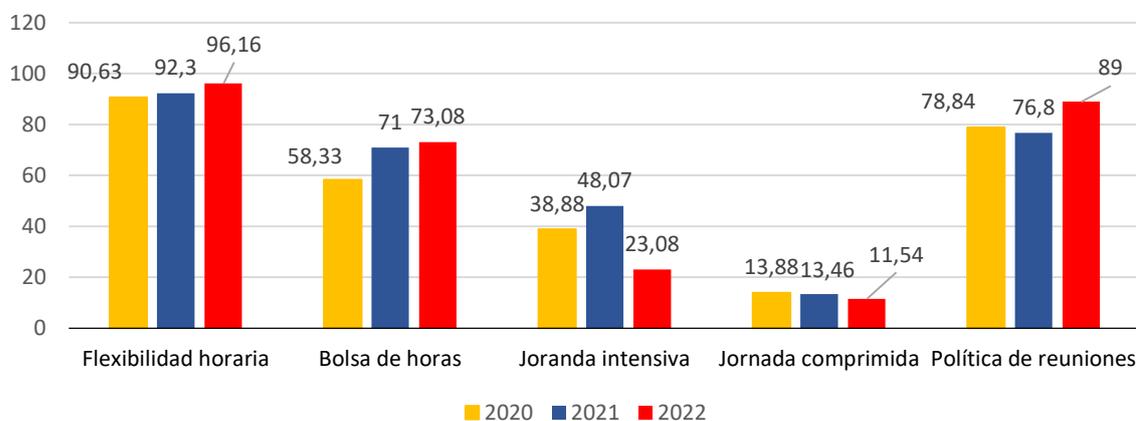
En la Comunidad de Madrid, la mayoría de las empresas realizan su actividad en el ámbito del sector servicios. Esta realidad, unida a los flujos de tráfico y circulación y al estilo de vida de los madrileños ha propiciado también que se generalicen estas medidas. Mientras que, en otras provincias, la ciudadanía prefiere un horario partido que les permita ir a casa a comer e incluso, a echarse una siesta, las personas que viven en Madrid prefieren la jornada intensiva, comprimida y flexibilidad horaria para entrar y salir del trabajo. De esta forma, los trabajadores disponen de una mayor flexibilidad para cumplir con sus responsabilidades personales y familiares. Además, estas políticas tienen un impacto directo en cuestiones como la contaminación y la pérdida de tiempo en atascos. Cuando mayor sea la flexibilidad horaria general de las empresas, menos incidencia tendrá la hora punta, sobre todo, en la ciudad de Madrid.

- Flexibilidad horaria:
 - ✓ Respecto al funcionamiento de las medidas, la flexibilidad horaria se refiere a un margen de entrada y salida, que suele ser de entre una y dos horas. Cada vez son más las empresas que permiten a sus empleados decidir también el tiempo que dedican a comer (entre media hora y dos horas). De hecho, este año el **96,16%** de las empresas de la muestra han reconocido ofrecer esta medida de flexibilidad mientras que lo hicieron el **92,30%** de las empresas de la muestra en 2021 y el **89,3%** en 2020.
 - ✓ También existen medidas de flexibilidad horaria para los empleados que, debido al tipo de actividad, tienen horario por turnos. Así, se facilita el cambio de turno entre empleados, se da prioridad a la elección de turnos teniendo en cuenta las necesidades personales de los empleados y se reducen de tres turnos a dos ampliando jornada para facilitar libranzas cuando no hay colegio. Este año, el **42,31%** de las empresas que tenían horarios por turno ofrecen la posibilidad de elegir turno, y el **23,08%** la rotación voluntaria en los turnos. Quede en ese sentido, mucho camino por recorrer en las empresas de la región.
- Bolsa de horas:
 - ✓ Hay dos modalidades principales. La primera es que la empresa pone a disposición de los empleados una serie de horas al año que van utilizando en función de sus necesidades. En general, suele ser para gestiones personales, administrativas o médicas. La segunda modalidad es que cuando hay momentos de exceso de trabajo y los empleados superan la jornada laboral, acumulan tiempo que luego pueden disfrutar en función de sus necesidades personales. En general, la bolsa de horas se gestiona con el responsable directo del empleado. El **73,08%** de las empresas de la muestra cuentan con bolsa de horas, mientras que en 2021 fueron el **71%**; y en 2020, el **58,33%** de la muestra.
- Jornada intensiva: Sólo el **23,08%** de las empresas de la muestra cuentan con jornada intensiva todo el año. Sin embargo, el **73,08%** si tiene jornada intensiva en los meses de verano; y el **80,77%** todos los viernes del año. No trabajar los viernes por la tarde es una de las medidas mejor valoradas por los empleados en las empresas de la Comunidad de Madrid.

- **Jornada comprimida:** Se está hablando en estos momentos de la posibilidad de comprimir la jornada a cuatro días. Han sido varias las empresas que han saltado a los medios de comunicación porque han tomado la decisión de ofrecerlo a sus trabajadores. Mientras avanza la normativa y se analizan los resultados en productividad, servicio y rentabilidad de este tipo de jornada, el **11,54%** de las empresas de la muestra afirma ofrecer esta posibilidad a sus empleados que lleva asociada una reducción proporcional del salario. En 2021, respondió afirmativamente el **13,46%** de las empresas de la muestra. Asociada a esta medida, preguntamos a cerca de la posibilidad de compartir el puesto de trabajo con otro empleado para establecer esta posibilidad de comprimir jornada. Respondió afirmativamente el **46,16%** de la muestra.
- **Política de reuniones:** se refiere a establecer un marco horario que permita terminar la reunión dentro del horario laboral. Las empresas completan esta política con medidas de gestión del tiempo y de reuniones eficaces para que sean, además, operativas. Respondió afirmativamente el **89,00%** de las empresas. El año pasado se había reducido en un 2% menos esta ratio respecto a la edición anterior, con un **76,80%** frente al **78,84%** de las empresas en 2020. Este descenso se debió sin duda la generalización del trabajo en remoto. Este año, con una situación más estable y normalizada del trabajo, se hace necesario recuperar la gestión de las reuniones.

Cuadro 4

Evolución de las políticas de coste cero

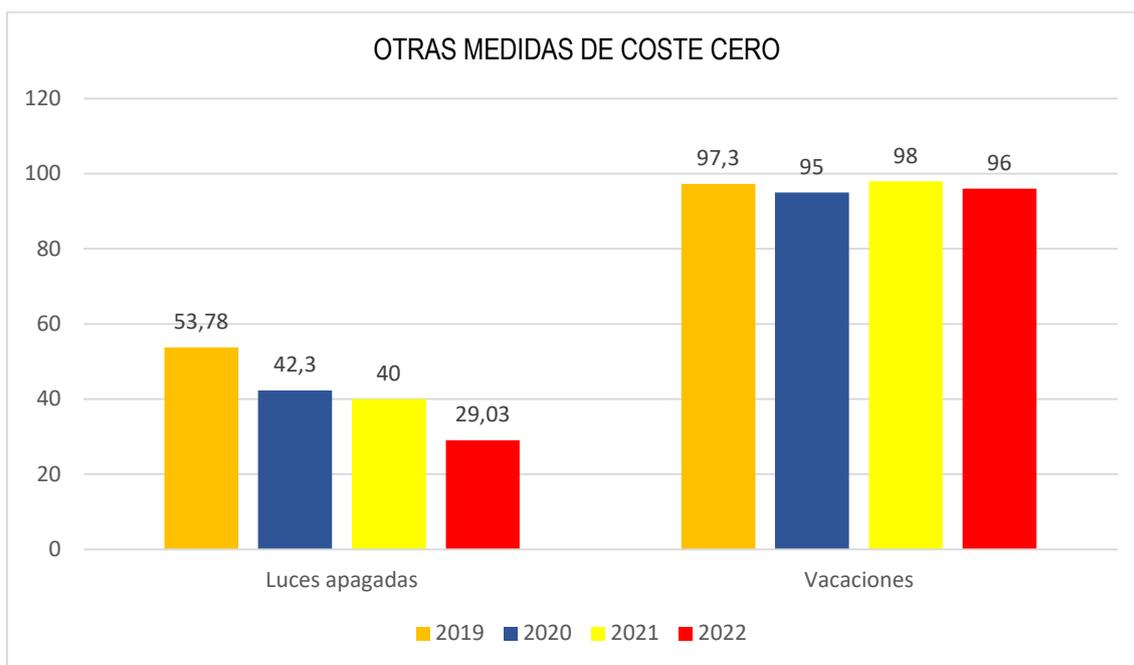


Dentro de las medidas de **COSTE CERO** se enmarcan otras opciones como la flexibilidad a la hora de disfrutar de los días de vacaciones o la política de luces apagadas. Estas medidas, están muy determinadas por el tipo de actividad y sector de la empresa. Negocios muy estacionales; que funcionan por turno o que tienen una relación directa con el público, tienen más dificultades para implantarlas. Algunas empresas, encuentran una solución permitiendo a los departamentos que pueden hacerlo, que hagan uso de estas opciones. De estas medidas, la única que ha aumentado su presencia en las empresas de la comunidad de Madrid es la referida a organizar libremente las vacaciones, En general, las empresas ofrecen que se puedan dividir y distribuir durante todo el año, evitando que se concentren en los meses de julio y agosto e incluyendo la opción de cogerse vacaciones cortas a lo largo de todo el año.

La política de luces apagadas comenzó siendo una de las más utilizadas. Además de persuadir a los empleados para que no prolongasen su horario, las empresas podían detectar qué puestos o departamentos estaban sobre cargados o desorganizados, y tomar medidas para solucionarlo. En la medida en que el modelo de empresa flexible se implanta y funciona de forma eficaz, se reduce la necesidad de contar con una política de luces apagadas.

Este año se percibe una importante recuperación de la implantación de medidas de flexibilidad de coste cero entre las empresas de la muestra. Quizá se ha recuperado la confianza en este tipo de medidas, una vez que se superó el efecto que tuvo la nueva normativa de control horario, que entró en vigor en 2020 y se han encontrado soluciones que permiten mantener la flexibilidad y garantizar el registro de datos para evitar sanciones.

Cuadro 5



Finalizamos este apartado con una referencia a la política de sustitución o reemplazo de las personas que se acogen a alguna medida de flexibilidad horaria. El objetivo de esta medida es no sobrecargar las estructuras a causa de los permisos de maternidad y paternidad. Además, de esta forma no se penaliza por parte del resto de compañeros, a las personas que tienen hijos y optan por reducir sus jornadas para cumplir con sus obligaciones familiares. Sólo el **29,03%** de las empresas de la muestra cuentan con esta política, muy por debajo del **30,7%** del año pasado. Es una cuestión interesante para analizar en la próxima edición de los premios, por si tiene algo que ver con el aumento generalizado de las medidas flexibles y el teletrabajo.

2.- TELETRABAJO

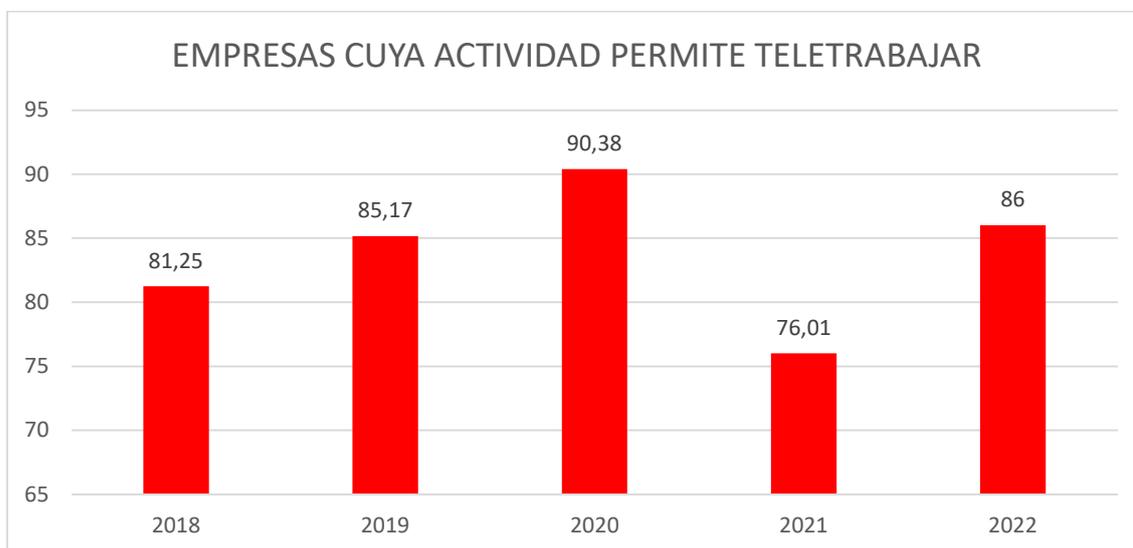
La implantación de un sistema de teletrabajo en una organización requiere cuatro pilares básicos:

- Tecnología adecuada
- Firma voluntaria de acuerdo marco (porcentaje de tiempo, política de prevención, gastos, etc.)
- Modelo de gestión por objetivos
- Cultura organizativa flexible

El teletrabajo es una opción que debe ser voluntaria para el empleado y en el marco de un acuerdo firmado con la organización que establezca las líneas básicas de actuación. En muchas ocasiones al hablar de teletrabajo se pone el foco en la tecnología necesaria y en quién debe correr con la inversión en este sentido. Sin embargo, tan importante como la tecnología es la necesidad de contar con una cultura y un modelo de gestión de personas que permita que el sistema funcione.

Con la pandemia, el teletrabajo se generalizó entre todas las empresas que podían ejercer su función en negocio. En 2021, el **76%** de las empresas de la muestra reconocieron que su actividad permite el teletrabajo (en 2020 respondió afirmativamente el **90,38%** de la muestra). Del mismo modo, el **76%** de la muestra reconoció ofrecer el teletrabajo de forma flexible. Sin embargo, solo el **36%** (42,30% en 2020) contaba con protocolo de desconexión digital; el **69,23%** asociaba el teletrabajo y el trabajo flexible a un sistema de gestión por objetivos y el **69,23%** (**88,46%** en 2020) ofrecía a sus empleados asesoramiento, seguimiento y supervisión del departamento de riesgos laborales.

Cuadro 6



En 2022, y con un modelo de trabajo mayoritariamente híbrido como hemos visto, los resultados del estudio revelan lo siguiente: el **83,33%** de las empresas de la muestra trabaja con un sistema de gestión por objetivos, lo que facilita la gestión en el modelo híbrido o de teletrabajo. Como curiosidad, el porcentaje de empresas que han respondido que no es similar al que ha vuelto al modelo presencial.

El **90%** de la muestra ofrece a sus empleados un marco flexible para acogerse al teletrabajo y el **93%** cuenta ya con un protocolo de desconexión para garantizar la conciliación. El año pasado esta cifra se situaba en el **36%** lo

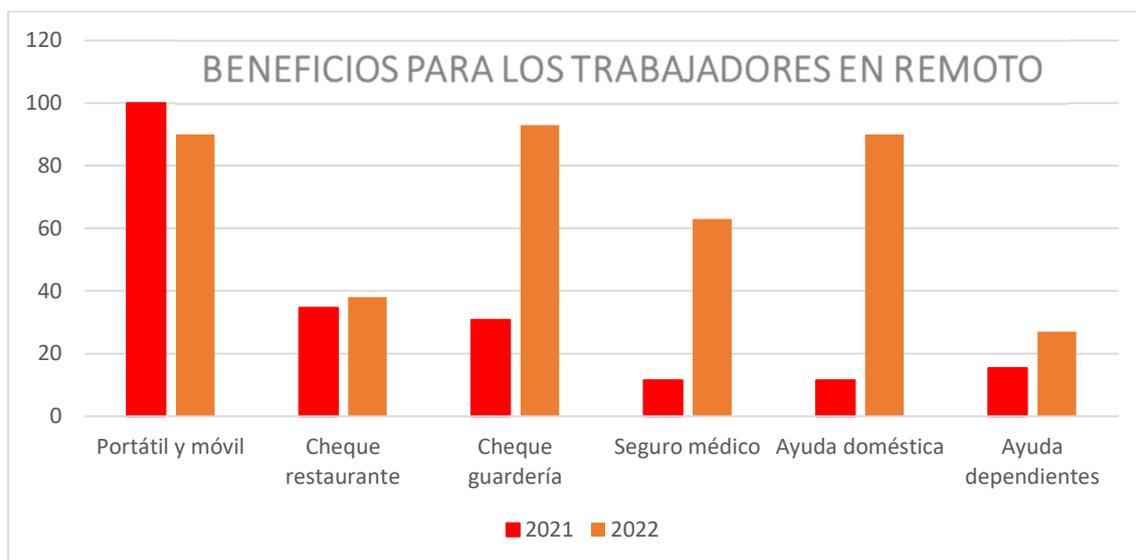
que demuestra que la llegada del teletrabajo cogió por sorpresa a la mayor parte de las empresas que, en estos dos años, han tenido que avanzar en el modelo.

Otro dato que se ha disparado e el correspondiente al asesoramiento, seguimiento y gestión de riesgos laborales de los profesionales que trabajan en remoto. Este año, el **96%** de la muestra afirma contar con un sistema de supervisión adecuado para garantizar la calidad del puesto de trabajo y cumplir con la normativa de PRL en un modelo híbrido o de trabajo en remoto total.

Un **50%** de la muestra cuenta ya con una herramienta de seguimiento y supervisión del trabajo en remoto, lo que permitirá empezar a medir con rigor los efectos del modelo en indicadores como la productividad o el engagement, cuestiones que incluiremos en las próximas ediciones del estudio. La herramienta más utilizada sigue siendo algún modelo de aplicación informática, seguida de las videollamadas.

Las empresas siguen poniendo a disposición de los trabajadores en remoto la tecnología, (**90%**) y en menor medida mobiliario (**38%**). El tema de los gastos todavía no está recogido en el **82%** de los casos, pero si se hacen extensivo a estos profesionales beneficios sociales tradicionales como cheque restaurante. **93%**; Cheque guardería: **63%**; **seguro médico; 90%** y el **70%** lo extiende a familiares de primer grado. Un **6%** ya incluye ayudas para apoyo doméstico o cuidado de niños para los empleados que trabajan en remoto. Para otros dependientes, el numero de empresas aumenta hasta el **10%**.

Cuadro 7



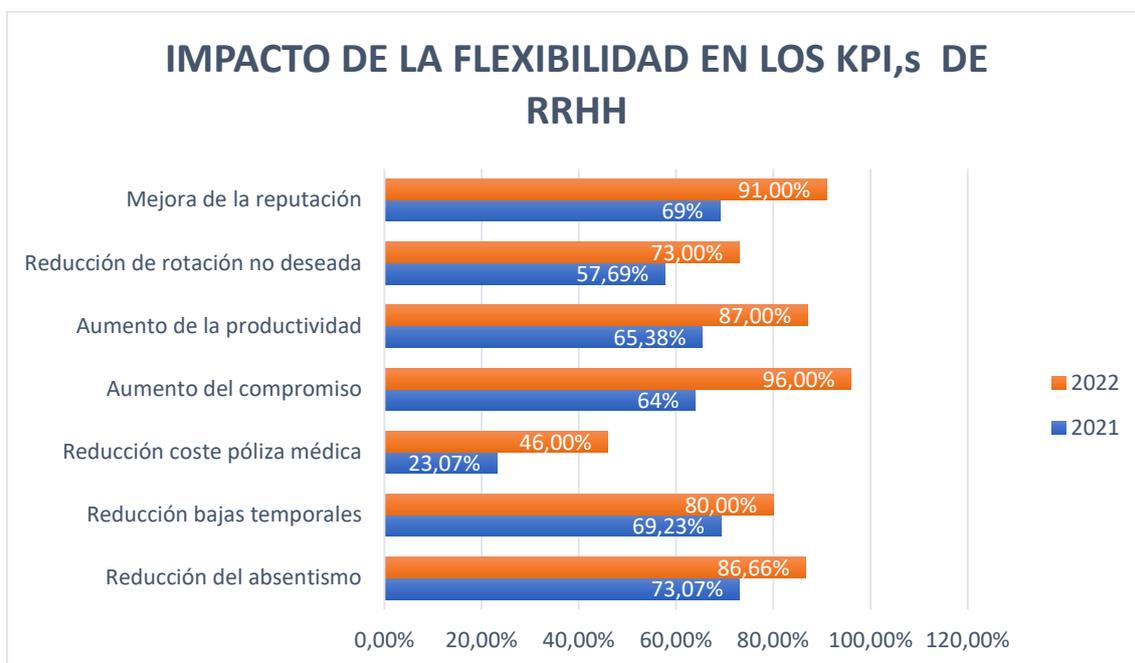
IMPACTO DE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN EN LOS KPI.S DE RRHH

En la pasada dedición de los Premios Madrid Empresa Flexible empezamos a recoger información entre las empresas de la muestra, a cerca del impacto que están teniendo la implantación de medidas de flexibilidad en los indicadores que maneja habitualmente el departamento de RRHH.

Incluimos preguntas relativas a esta cuestión en referencia a 7 indicadores clave: Mejora de la reputación corporativa, reducción de rotación no deseada, aumento de la productividad, aumento del compromiso con la organización, reducción del coste de la póliza médica, reducción de las bajas temporales y reducción del absentismo.

El impacto de las políticas sobre todo de la flexibilidad horaria y del teletrabajo, tenían un claro impacto en estos indicadores. Este año, el estudio arroja los siguientes datos: El **86,66%** de las empresas de la muestra han notado una reducción del absentismo laboral, sobre todo, por el modelo híbrido de organización de los espacios de trabajo; el **80%** en las bajas temporales y el **46%** ha conseguido reducir el coste de la póliza sanitaria. El **96%** de la muestra afirma que ha aumentado el engagement de los empleados con la marca y el **87%** reconocen impacto directo en la productividad y en el descenso de la rotación no deseada en un 73% de los casos. Además, un 91% de las empresas de la muestra afirman que estas políticas han impactado positivamente en la mejora de la reputación corporativa.

Cuadro 8



III.- CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD

En este apartado, el estudio analiza los programas de ayuda a los empleados con dependientes mayores, menores o discapacitados; las ayudas para formación y la oferta de servicios que facilitan la vida personal. Además, toma como referencia beneficios sociales que se incluirían en el apartado de retribución extrasalarial contemplado en los diferentes convenios. También se incluyen algunas preguntas dirigidas específicamente a los permisos de paternidad y maternidad.

El concepto de empresa flexible implica tomar en consideraciones las diferentes opciones de vida de los empleados y ofrecerles un marco laboral que les permita cumplir con sus objetivos profesionales, asumir sus responsabilidades familiares y desarrollar su dimensión personal. Aunque las necesidades de los padres y madres son una urgencia y las empresas deben contribuir a solucionar y amparar la maternidad y la paternidad, las opciones individuales deben ser tenidas en cuenta en una cultura flexible. Respetar el entorno personal y el estilo de vida, es la clave para avanzar en el modelo de empresa flexible.

Una cuestión importante para analizar la situación de igualdad en una organización es conocer para qué piensan las empresas que solicitan los empleados las medidas de flexibilidad. Se incluye en el estudio una serie de preguntas sobre esta cuestión que arrojan los siguientes resultados: el **96,67%** de las empresas de la muestra afirman que los empleados se acogen a medidas de flexibilidad para cuidar de los hijos; el **73,5%** para facilitar la corresponsabilidad familiar; el **84%** para cuidar de mayores dependientes, el **80%** para el cuidado de personas con discapacidad; el **82%** para formarse o hacer deporte y el **96%** para evitar la hora punta.

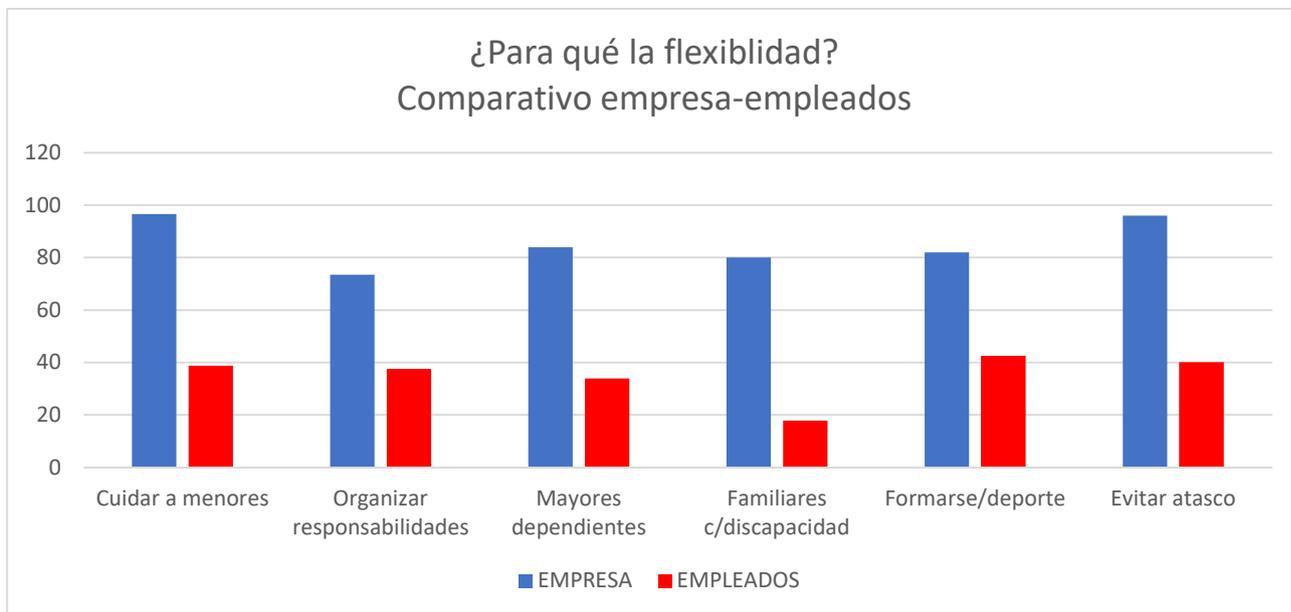
Cuando se pregunta a los empleados para qué se acogen a estas medidas, las respuestas difieren considerablemente por segundo año consecutivo: el **38,85%** de los hombres se acogieron a medidas de flexibilidad horaria para cuidar de hijos menores; el **43,43%** para coordinarse con sus parejas en las obligaciones familiares; el **18%** para cuidar a mayores dependientes y el **13,14%** para cuidar a personas con discapacidad. En el caso de las mujeres, el **41,65%** lo hacen para cuidar a los hijos, el **30,51%** para coordinarse con su pareja; **31,8%** para cuidar mayores dependientes y el **9,35%** a personas con discapacidad.

A través de estos datos se observa una tendencia positiva hacia un mayor equilibrio de la corresponsabilidad en el caso de la atención a personas dependientes por parte de los empleados de las empresas de la muestra.

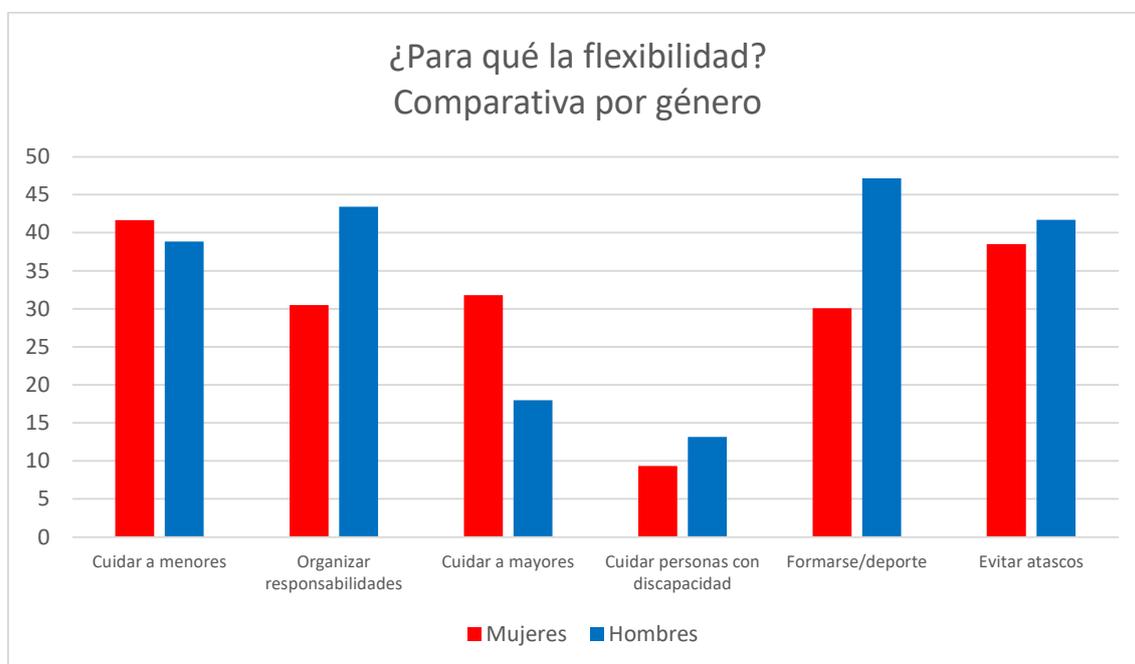
En cuanto al uso de la flexibilidad para otras cuestiones, el **38,08%** de las mujeres de la muestra lo hicieron para mejorar su formación; frente al **47,14%** de los hombres; y para evitar el atasco en hora punta el **41,7%** de los hombres y el **38,53%** de las mujeres.

Como ejemplo de cómo la flexibilidad impregna de la cultura de la organización y va más allá de cubrir las necesidades de las parejas con dependientes a su cargo, un **26,66%** de las empresas de la muestra contemplan medidas dirigidas a profesionales que carecen de cargas familiares de ningún tipo.

Cuadro 9



Cuadro 10

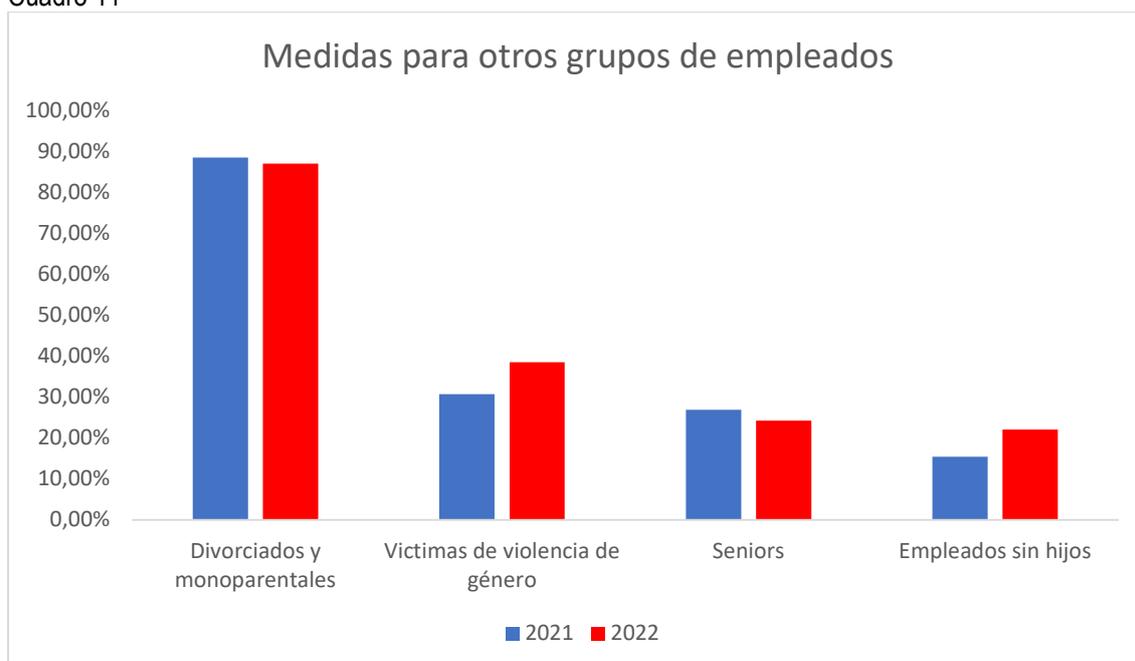


Respecto a las políticas de paternidad y maternidad, los datos se mantienen estancados después de la ampliación aprobada por Ley. El cuestionario plantea tres preguntas. Si la empresa dispone de permisos por encima de lo estipulado en la Ley; si los hombres disfrutan siempre del permiso de paternidad y si existen procedimientos de promoción o selección interna que garanticen la no discriminación por razones de paternidad/maternidad. El

38,46% de las empresas de la muestra respondió afirmativamente a la primera cuestión (el año pasado fue el 34,61%); y el **87%** a la segunda (86,53% en 2021). En el caso de los procedimientos para garantizar la no discriminación, la cifra se sitúa en el **84%** (88,46% en la edición anterior).

El estudio pregunta también a las empresas si permite organizar su horario a los empleados divorciados para cumplir con sus turnos de guardia y custodia de hijos menores, o a las familias monoparentales. El **88,46%** ha respondido afirmativamente a la pregunta, por encima del **87%** del año pasado. En situación especial están también las personas víctimas de violencia de género. Para ellas, el **30,7%** de las empresas cuenta con políticas específicas de apoyo y protección (el año pasado respondió afirmativamente el **38,46%**). Sólo el **26,9%** tienen en cuenta la diversidad generacional en las políticas de igualdad, cifra que esperamos tienda a incrementarse una vez que el edadismo ha entrado en la agenda política y social. En este apartado, y como herramienta de compensación del efecto negativo que puede producir la discriminación positiva, el estudio pregunta a cerca de la existencia de medidas de compensación para los empleados que no tienen dependientes a su cargo. Sólo respondió afirmativamente el **15,38%** de las empresas de la muestra.

Cuadro 11



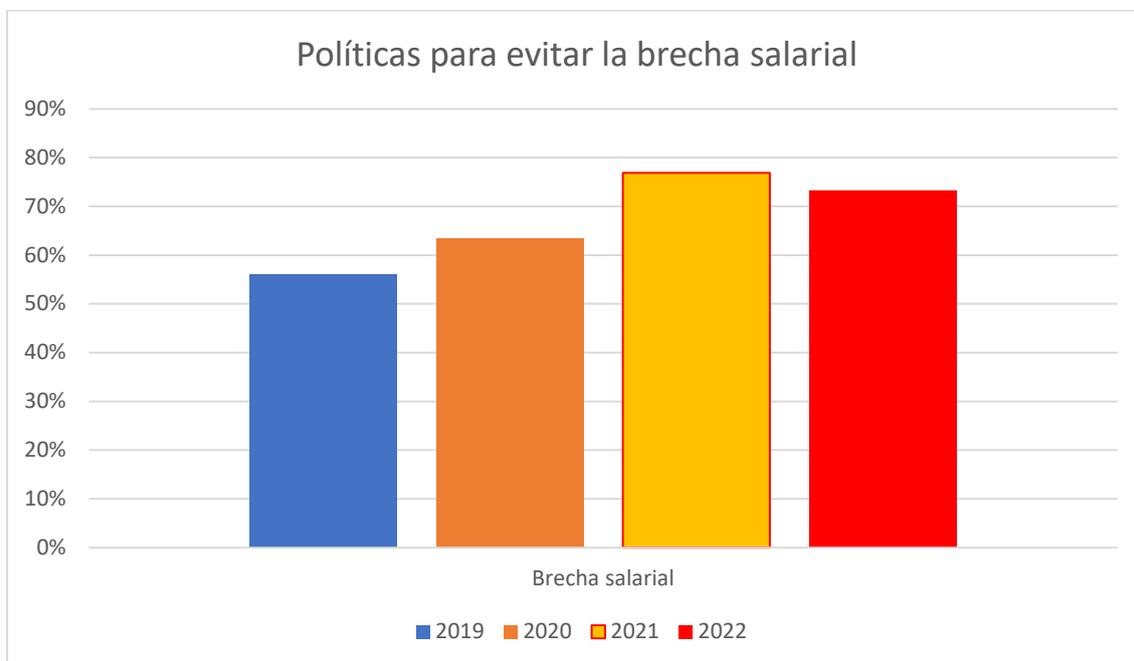
Respecto a las ayudas y medidas económicas, las empresas mantienen los planes de retribución flexible en los que el beneficio fiscal resulta interesante para los empleados que construyen su paquete retributivo con aquellos productos que les interesa en cada momento: cheque restaurante, cheque guardería, seguro médico o de vida, etc. Además, el **26,92%** de las empresas de la muestra ya cuentan con planes de jubilación para sus empleados y el **23,07%** cuenta con gimnasio en sus instalaciones o bien, ofrece a sus empleados acuerdos ventajosas con instalaciones deportivas.

VI.- BRECHA SALARIAL

En 2017 se incorporó al cuestionario una pregunta referente a la brecha salarial entre hombres y mujeres. Es evidente que existe un marco legal que establece la igualdad salarial, pero también, que numerosos estudios revelan que, en conjunto, las mujeres cobran entre un 10% y un 18% menos que los hombres. Son muchos los factores para tener en cuenta y no es objeto de este estudio buscar las causas de esta desigualdad, pero sí conocer si las empresas que trabajan en materia de flexibilidad cuentan con procedimientos internos para garantizar la igualdad retributiva.,

La pregunta realizada es: **¿Cuentan con una política específica que evite la brecha salarial entre hombres y mujeres?** En 2018, el **48%** de las empresas de la muestra respondieron afirmativamente. En 2019, fue el **56%** de la muestra. En 2020, respondió afirmativamente el **63,46%** de la muestra y en 2021, la cifra alcanzó el **76,9%**. Este año la cifra se ha reducido al **73,33%**. Haciendo una lectura de los datos, el mensaje de la discriminación salarial está calando en las empresas y cada vez son más las organizaciones que se preocupan por analizar la situación laboral de su plantilla; detectar los posibles gaps y determinar a qué son debidos. El siguiente paso es desarrollar planes de contingencia que sirvan para solucionarlos y garantizar un modelo de retribución igualitario.

Cuadro 12



VII.- CONCLUSIONES Y TENDENCIAS

El modelo de gestión flexible tiene como objetivo adaptar sus medidas y evolucionar según las necesidades de los empleados que también van cambiando con el paso del tiempo. En este sentido, además de las medidas tradicionales dirigidas a apoyar a padres y madres, las empresas implantan cada vez más políticas dirigidas a empleados con mayores dependientes, divorciados o para dar opciones a los que quieren emplear su tiempo en actividades deportivas o solidarias. Esta tendencia a la diversificación marcará la línea de trabajo de las empresas en los próximos años sobre todo ahora que, con la expansión del teletrabajo, tendrán que procurar implantar estrategias que mantengan el vínculo del empleado en remoto con la cultura de la organización.

Las principales conclusiones que se pueden extraer del estudio son:

- **Éxito del modelo de trabajo híbrido.** El **80,61%** de la muestra ha organizado de esta forma el trabajo en detrimento del trabajo en remoto que retrocede del **39,82%** al **10,81%**.
- **Teletrabajo si, pero un 20% de la jornada.** El 70% de las empresas ofrecen a sus empleados teletrabajar únicamente un día a la semana.
- **Se mantienen los beneficios extrasalariales para los teletrabajadores.** Además de la tecnología necesaria, se sigue ofreciendo el cheque guardería y el cheque restaurante, el seguro médico o la ayuda a dependientes y se incorpora otras como la ayuda doméstica.
- **Se desestiman las ayudas económicas a los trabajadores en remoto.** Sólo un **2%** de la muestra ofrece una compensación económica a los empleados que teletrabajan.
- **GAP de criterios.** Mientras que la empresa implanta estas medidas para que los empleados cuiden a personas de dependientes o se formen, cada vez más los empleados lo hacen para organizarse con sus parejas y evitar el atasco. En este objetivo no hay apenas diferencia entre hombres y mujeres, pero son ellas, las que, además, se acogen a estas medidas para cuidar a dependientes.
- **Las mujeres renuevan su papel de cuidadoras.** Siguen siendo ellas en mayor porcentaje las que se acotan a medidas de flexibilidad para poder responsabilizarse del cuidado de dependientes. En el caso de los hombres, aumentan los que lo hacen para cuidar a dependientes con discapacidad.
- **Igualdad y diversidad.** La familia sigue estando en el centro de las medidas de flexibilidad. Además de las políticas de género y de las de maternidad y paternidad, las empresas avanzan en políticas dirigidas a otros colectivos como seniors, familias monoparentales, personas divorciadas y víctimas de violencia de género.