GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE DERECHOS SOCIALES, CONSUMO Y AGENDA 2030

FLEXÍMETRO NACIONAL 2026

El nuevo mapa de la flexibilidad

Distintas vidas, distintas necesidades

Premio Empresa Flexible

Estudio de las políticas de flexibilidad, conciliación y bienestar en las empresas

XX edición de los Premios Empresa Flexible

Índice

Síntesis ejecutiva 3
I Introducción 4
II Trabajo de campo 5
III Criterios de interpretación 6
IV Perfil de las respuestas 7
V El contexto de la flexibilidad 8
VI Flexibilidad horaria 9
VII Teletrabajo y autonomía 11
VIII Beneficios y apoyos 12
IX Indicadores de recursos humanos 13
X Convivencia y necesidades de conciliación 19
XI La flexibilidad a lo largo de la vida 20
XII Corresponsabilidad y jornada reducida 21
XIII Cultura y comunicación interna 22
XIV Retribución y percepción salarial 23
XV Conclusiones y orientaciones 24
Anexo I Políticas de diversidad 25
Anexo II Fuentes y bibliografía 26

Síntesis ejecutiva

Las empresas necesitan ofrecer varias formas de organizar el trabajo. La presencia del horario flexible es elevada en la base recibida, pero convive con una menor identificación de bolsas de horas, elección de turnos y políticas de sustitución. El interés para RR. HH. está en comprobar qué soluciones llegan a cada colectivo y qué necesidades permiten atender.

Cuadro 1 Principales indicadores de la muestra

Indicador	Respuestas	Porcentaje
Horario flexible de entrada y salida	1.409	93,8 %
Convivencia con menores o dependientes	1.238	54,6 %
Elección de turnos	1.129	29,6 %
Política de sustitución por horario flexible	1.154	35,3 %
Información y formación periódica	1.288	66,1 %
Conocimiento y disfrute de las medidas	1.326	74,8 %
Salario percibido por debajo de la media sectorial	1.142	32,6 %

Base general: 1436 respuestas. Los indicadores sobre medidas reflejan su reconocimiento por las personas encuestadas, no una auditoría de su existencia ni de su cobertura efectiva.

La modalidad de trabajo aporta un contraste relevante: el 61,5 % de las respuestas presenciales afirma que los empleados conocen y disfrutan las medidas, frente al 78,0 % de las híbridas. Son 16,5 puntos porcentuales de diferencia. La composición por empresa y perfil puede influir en este resultado.

El ciclo vital amplía la mirada. Entre los 50 y los 65 años, el 31,6 % declara convivir con mayores dependientes. El cuestionario no capta los cuidados prestados a familiares que viven en otro domicilio. Por ello, la convivencia observada es una aproximación parcial a las necesidades de cuidado.

La proyección al conjunto de empresas se plantea mediante criterios de gestión: adaptar soluciones al puesto, anticipar horarios, reconocer circunstancias personales y comunicar de forma accesible. Los porcentajes describen esta base y no se extrapolan numéricamente a España.

I Introducción

El Flexímetro nacional 2026 examina las políticas de flexibilidad, conciliación y bienestar desde la relación entre las medidas de la organización y las circunstancias de sus empleados. Su propósito es aportar información útil a responsables de personas y dirección, dentro del marco de los Premios Empresa Flexible.

La edición nacional exige ampliar el contexto. La organización diaria puede depender de desplazamientos metropolitanos, de la distancia a los servicios, de la ubicación de una planta, de los horarios de atención o de los recursos disponibles en el hogar. Ninguna de estas circunstancias permite establecer, por sí sola, que una población facilite más la conciliación que otra.

1.1 Una pregunta común para realidades diferentes

La pregunta que guía el informe es qué necesita poder organizar una persona para compatibilizar su trabajo con su vida. La respuesta depende del puesto, de la jornada y de las circunstancias personales. Puede requerir ajustar una entrada, conocer un cuadrante con antelación, disponer de descansos coincidentes, atender una emergencia o coordinar presencias en un equipo.

El territorio se incorpora como contexto empresarial. La tabla comparativa permite localizar las sedes de las candidaturas. Los informes cualitativos muestran organizaciones con varios centros y acuerdos de trabajo desde otras localidades. La ubicación de la sede no se atribuye a todas las personas encuestadas y no se utiliza para clasificar sus necesidades residenciales.

1.2 Continuidad con el estudio de Madrid

Se mantiene una estructura comparable: trabajo de campo, organización flexible, indicadores de RR. HH., conciliación y corresponsabilidad, retribución y conclusiones. El contenido nacional incorpora con mayor atención las distintas formas de presencia, la convivencia con dependientes, el ciclo vital y el alcance de las políticas.

No se presentan diferencias numéricas con Madrid como si fueran cambios temporales o efectos territoriales. Las bases no tienen la misma composición y los grupos de edad tampoco coinciden. Las comparaciones directas requerirían microdatos armonizados y una revisión del posible solapamiento de participantes.

1.3 Cómo se extienden los aprendizajes

El informe distingue los resultados observados, las interpretaciones que estos permiten y las orientaciones para empresas de otros contextos. Esta separación hace posible utilizar el estudio en el debate nacional sin atribuir representatividad estadística a una selección vinculada a premios.

II Trabajo de campo

2.1 Fuentes y bases de análisis

Cuadro 2 Fuentes y alcance del análisis

Fuente	Alcance utilizado
Documentación del jurado	637 empresas participantes y 11 finalistas
Exportación de empleados	1.436 respuestas fechadas entre el 26 de junio y el 26 de octubre de 2026
Libro de candidaturas	20 registros empresariales en cuatro hojas; selección de trabajo con estructura heterogénea
Tabla comparativa	11 candidaturas finalistas con sede, actividad, plantilla y puntuaciones
Informes cualitativos	Prácticas descritas por las organizaciones y evidencias resumidas en el dossier
Informe de Madrid e índice de la guía	Referencias de estructura y continuidad editorial

La convocatoria comprende 213 empresas pequeñas, 194 medianas y 230 grandes, según el dossier del jurado. Estas cifras describen la participación. La base cuantitativa principal del informe son las 1.436 respuestas de empleados recibidas. Se mantiene la exportación completa para dar continuidad a la primera lectura y hacer visible su alcance. La unidad de análisis es la respuesta por persona.

2.2 Correspondencia con las finalistas

La normalización de denominaciones permite asociar 1.436 respuestas a 11 candidaturas finalistas. La candidatura formativa conjunta se trata como una sola organización a efectos de esa comprobación, de acuerdo con el dossier.

III Criterios de interpretación

3.1 Una muestra orientada a prácticas empresariales

La participación en los premios y la selección de finalistas introducen una orientación hacia empresas interesadas en flexibilidad. No se trata de una muestra probabilística de trabajadores ni de empresas españolas. Además, se presentan recuentos y porcentajes descriptivos.

3.2 Denominadores y protección de la identidad

Salvo indicación, los porcentajes se calculan sobre las 1.436 respuestas. Cuando existen saltos o respuestas en blanco, se informa del número de respuestas contestadas. En los cruces se utiliza el tamaño del grupo. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 por redondeo o por admitir situaciones solapadas.

Se omiten nombres de empresas, contactos, correos y clasificaciones individuales. Los ejemplos cualitativos se reformulan como prácticas generales, sin atribuir resultados particulares a todo un sector. Los grupos muy pequeños se mantienen en el total, pero no se interpretan de forma independiente cuando puedan inducir conclusiones frágiles o facilitar identificaciones.

3.3 Proyección hacia la generalidad

La generalización es analítica: se examinan mecanismos aplicables a otras organizaciones, como la anticipación de turnos, las alternativas al teletrabajo o la comunicación por colectivos. Cada empresa debe contrastarlos con su actividad y su plantilla. Las diferencias entre grupos son asociaciones descriptivas y no prueban causalidad.

IV Perfil de las respuestas

Cuadro 3 Perfil de las respuestas

Variable	Categoría	Respuestas	Porcentaje
Sexo	Mujeres	730	52,8 %
	Hombres	704	46,8 %
	Otra respuesta	2	0,5 %
Edad	18 a 30 años	467	15,4 %
	31 a 49 años	671	62,2 %
	50 a 65 años	298	22,5 %
Jornada habitual	Partida	467	61,2 %
	Intensiva	349	34,2 %
	Reducida	120	4,6 %
Modalidad	Híbrida	532	76,1 %
	Presencial completa	191	20,9 %
	Remota completa	113	3,0 %

La base está dominada por modalidades híbridas y por el grupo de 31 a 49 años. Esta composición condiciona los resultados. Una empresa con mayor presencia de puestos operativos o de atención puede encontrar necesidades y posibilidades de flexibilidad distintas.

La jornada partida es la más frecuente. Esto describe la jornada declarada, sin demostrar que sea la preferida por los empleados. Tampoco permite concluir que exista una preferencia territorial por comer en casa o dividir la jornada.

La modalidad completamente remota reúne solo 113 respuestas. Las dos respuestas de sexo distinto de mujer u hombre se incluyen en los totales sin elaborar conclusiones específicas.

Fuente de esta página y de las tablas de empleados: exportación recibida, preguntas 2, 3, 9 y 10. N = 436.

Cuadro 4 Jornada habitual por género

Jornada habitual	Mujeres	Hombres	Otro	Total
Partida	60,0 %	62,3 %	100 %	61,2 %
Intensiva	32,2 %	36,8 %	0 %	34,2 %
Reducida	7,8 %	1,0 %	0 %	4,6 %
Total	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

V El contexto de la flexibilidad

5.1 La localidad sitúa a la empresa

Las candidaturas finalistas tienen sedes en Madrid, Cataluña, La Rioja, Castilla y León, Extremadura, Galicia, Comunidad Valenciana, Murcia y Santa Cruz de Tenerife. Esta diversidad permite observar empresas de diferentes entornos. La relación no constituye una distribución territorial de la muestra de empleados.

Los dossiers recogen actividades en centros de trabajo dispersos, instalaciones industriales y servicios prestados en dependencias de clientes. También describen acuerdos a distancia desde otras localidades. Estas situaciones impiden utilizar la sede como sustituto del domicilio o del centro de cada encuestado.

5.2 Escenarios para interpretar necesidades

Cuadro 5 Contextos y necesidades que conviene contrastar

Contexto a examinar	Necesidad que conviene contrastar
Desplazamientos sujetos a congestión	Escalonar entradas y salidas, coordinar presencias o reducir viajes cuando el puesto lo permita
Centros alejados o servicios dispersos	Compatibilizar horarios con transporte, citas, centros educativos y disponibilidad de apoyos
Actividad presencial con cobertura	Prever descansos, anticipar cuadrantes y organizar cambios o sustituciones
Hogares con recursos ajustados	Valorar el coste efectivo de cada opción y la accesibilidad de los beneficios
Equipos distribuidos	Coordinar horarios comunes y participación sin exigir desplazamientos innecesarios

Estos escenarios son hipótesis de gestión para contrastar. Su frecuencia y distribución territorial no se han medido en la encuesta.

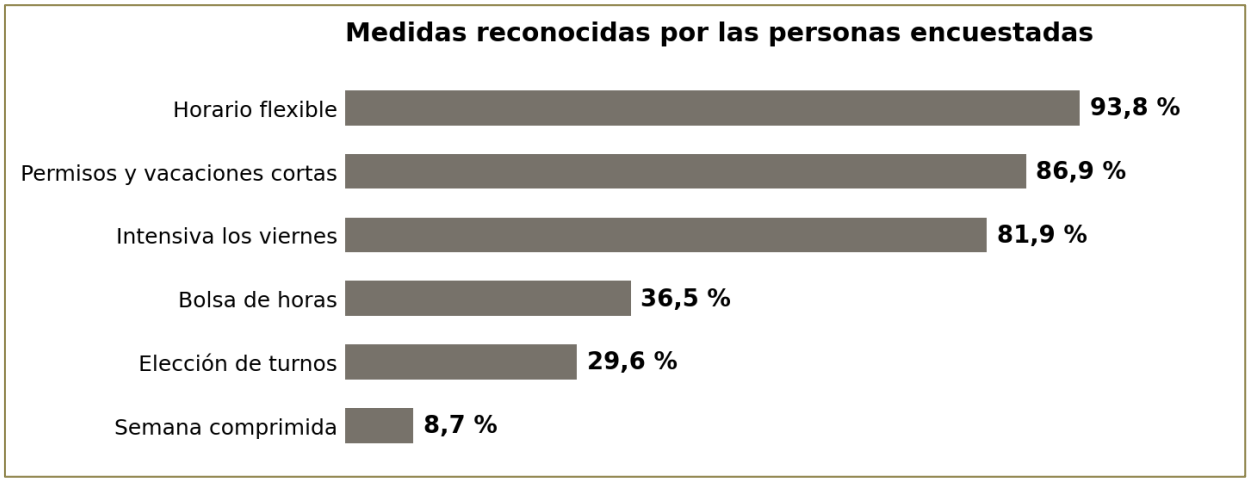
Vivir cerca del trabajo puede reducir el desplazamiento y mantener otras dificultades, como una jornada poco compatible con la atención a familiares. Del mismo modo, trabajar a distancia puede ahorrar viajes y seguir exigiendo coordinación con horarios escolares o servicios. La utilidad de una medida depende de su encaje con el conjunto de circunstancias.

5.3 Implicación para RR HH

Antes de extender una política común a todos los centros, conviene identificar las restricciones de cada colectivo. La comparación útil puede ser entre puestos con cobertura y puestos autónomos, o entre necesidades previsibles e imprevistas. El tamaño del municipio debe incorporarse cuando existan datos individuales que permitan hacerlo con rigor.

VI Flexibilidad horaria

El horario flexible de entrada y salida es la medida más reconocida: 1.409 respuestas, el 93,8 %. También destacan los permisos o vacaciones cortas y la jornada intensiva de los viernes. Las fórmulas que requieren reorganizar la semana o los turnos aparecen con menor frecuencia.



Base: 1.436 respuestas. Pregunta 13. Cada práctica se contesta por separado. Reconocimiento declarado de disponibilidad, no registro de uso individual.

La elección de turnos obtiene el 29,6 % de las respuestas afirmativas, y la rotación voluntaria, el 29,4 %. Las entrevistas muestran que la organización del tiempo adopta formas diferentes. En actividades comerciales, los descansos y la distribución de fines de semana pueden ser decisivos. En entornos productivos, las adaptaciones requieren encajar calendarios y continuidad del proceso. En servicios, la flexibilidad puede depender de los horarios de atención y de la coordinación entre departamentos.

6.1 Organización con bajo coste de implantación

La anticipación de reuniones, los acuerdos de cobertura y la posibilidad de fraccionar permisos pueden ampliar la autonomía sin reproducir un catálogo extenso de beneficios. Su implantación exige tiempo de coordinación y, en algunos casos, sustituciones. Por ello se utiliza la expresión bajo coste de implantación, sin asumir que estas prácticas sean gratuitas.

Cuadro 6 Medidas de organización del tiempo

Práctica reconocida	Porcentaje
Evitar reuniones fuera del horario	81,7 %
Animar a finalizar a la hora prevista	62,4 %
Sustituir o reemplazar a quienes usan horario flexible	35,3 %
Bolsa de horas	36,5 %
Adaptación por guarda y custodia	64,7 %

La política de sustitución se reconoce en el 35,3 % de las respuestas. Una contestación negativa no permite saber si el equipo utiliza otra solución, si la sustitución no es necesaria o si la persona

desconoce el procedimiento. La pregunta sí invita a examinar cómo se reparte el trabajo cuando alguien utiliza una adaptación.

6.1.1 De la concesión individual a la organización del equipo

Una adaptación puede resultar difícil de sostener si depende siempre de favores entre compañeros. Los casos cualitativos describen mecanismos de coordinación de presencias, cambios de turno y permisos fraccionados. Su transferencia a otras empresas requiere criterios comprensibles y una responsabilidad clara sobre la cobertura del servicio.

Para una pyme, formalizar quién puede autorizar un cambio y cómo se comunica puede ser un primer avance. En una organización con muchos centros, el reto puede estar en asegurar una aplicación consistente entre responsables. El tamaño modifica la forma de implantación y no determina por sí solo la calidad de la respuesta.

6.1.2 Orientación práctica

Conviene registrar solicitudes, plazos de respuesta, aceptación y motivos de denegación, junto con la carga que asume el equipo. La revisión periódica de esa información ayuda a detectar necesidades recurrentes y a evitar que las excepciones se conviertan en un sistema poco previsible.

VII Teletrabajo y autonomía

La modalidad híbrida reúne el 76,1 %; la presencial completa, el 20,9 %; y la remota completa, el 3,0 %. Estas proporciones describen la base recibida, con fuerte presencia de organizaciones y puestos compatibles con trabajo a distancia.

Cuadro 7 Intensidad de teletrabajo en modalidad híbrida

Teletrabajo dentro del grupo híbrido	Porcentaje
20 % de la jornada	29,5 %
40 % de la jornada	41,9 %
60 % de la jornada	24,1 %
80 % de la jornada	4,5 %

Sobre la decisión del porcentaje de teletrabajo, el 52,4 % de las respuestas son afirmativas. Sobre autonomía horaria en remoto, responden afirmativamente el 81,7 %. El reconocimiento de protocolo de desconexión alcanza el 75,9 %. Estas bases contienen también respuestas de personas presenciales sobre las políticas de su empresa.

7.1 Autonomía y coordinación

Los dossiers describen franjas comunes de disponibilidad, alternancia de presencias y acuerdos adaptados al puesto. Estas reglas ayudan a compatibilizar autonomía y servicio. La posibilidad de teletrabajar determinados días no implica que exista libertad para decidir cualquier horario o ubicación.

La gestión por objetivos recibe 1035 respuestas afirmativas, 949 negativas y 436 de desconocimiento, además de 16 en blanco. El grado de desconocimiento aconseja explicar cómo se evalúa el trabajo, evitando equiparar automáticamente trabajo flexible y gestión por objetivos.

Para el personal presencial, la pregunta relevante es qué autonomía alternativa puede ofrecerse: previsión del horario, descansos, cambios acordados o atención de imprevistos. La proporción de teletrabajo no es una medida suficiente de la flexibilidad de una organización.

VIII Beneficios y apoyos

Los beneficios se analizan según el alcance que reconocen los empleados. Una respuesta positiva puede referirse a toda la plantilla o solo a una parte. No acredita que el beneficio sea financiado íntegramente por la empresa ni que todas las personas lo utilicen.

Cuadro 8 Beneficios y alcance reconocido

Beneficio reconocido	Todos	Parte	Total positivo
Seguro médico del empleado	51,8 %	19,0 %	70,9 %
Cheque restaurante	36,0 %	19,0 %	55,0 %
Transporte o combustible	29,6 %	21,3 %	50,9 %
Seguro médico de familiares	31,7 %	12,2 %	43,8 %
Estudios de los hijos	31,9 %	7,8 %	39,7 %
Apoyo para gestiones	20,0 %	8,0 %	28,0 %
Gimnasio	20,9 %	7,1 %	28,0 %
Plan de jubilación	18,1 %	7,3 %	25,5 %
Guardería	18,6 %	5,5 %	24,1 %
Familiares con discapacidad	14,7 %	4,6 %	19,3 %
Mayores dependientes	5,3 %	4,1 %	9,4 %

Las ayudas económicas para mayores dependientes obtienen el 9,4 % de respuestas positivas. La convivencia con mayores dependientes se declara en el 11,0 % de los empleados y empleadas.

8.1 Accesibilidad económica

Un descuento, una retribución flexible y una ayuda financiada por la empresa no ofrecen el mismo apoyo. Para valorar su utilidad conviene explicar quién paga, quién es elegible y qué desembolso debe realizar el empleado. La lectura nacional sugiere revisar el catálogo según necesidades y servicios disponibles. En algunos puestos puede ser más útil una adaptación de tiempo; en otros, un apoyo económico o una gestión que evite un desplazamiento. La decisión debe apoyarse en información de la plantilla y no en una presunción sobre el territorio.

IX Indicadores de recursos humanos

Las políticas de flexibilidad pueden aportar valor a la organización cuando ayudan a mantener el talento, organizar mejor el servicio y sostener el desempeño. El Flexímetro ofrece señales en esa dirección: las candidaturas relacionan sus medidas con mejoras en indicadores de personas y la encuesta de empleados permite identificar diferencias en su experiencia. Para interpretar estos resultados se combinan declaraciones empresariales, respuestas de empleados y evidencia externa.

9.1 Resultados que declaran las candidaturas

Se han revisado los cuestionarios empresariales principales correspondientes a las 11 candidaturas de la tabla final del jurado. Todas identifican al menos un ámbito que consideran mejorado por sus actuaciones en flexibilidad. Los indicadores más citados son compromiso, clima laboral, reputación y absentismo, seguidos de productividad y orgullo de pertenencia. [1]

Cuadro 9 Mejoras declaradas por las candidaturas

Ámbito de mejora declarado	Candidaturas	Porcentaje
Compromiso	9 de 11	81,8 %
Clima laboral	9 de 11	81,8 %
Absentismo laboral	9 de 11	81,8 %
Reputación corporativa	9 de 11	81,8 %
Productividad	8 de 11	72,7 %
Orgullo de pertenencia	8 de 11	72,7 %
Bajas temporales	8 de 11	72,7 %
Rotación	6 de 11	54,5 %
Trabajo colaborativo	5 de 11	45,5 %

Base: 11 cuestionarios principales, uno por candidatura finalista. Pregunta sobre indicadores mejorados por las actividades de flexibilidad, con respuesta múltiple. En la candidatura conjunta se utiliza el registro principal; los registros complementarios de sus entidades no se suman como empresas independientes. Los porcentajes describen las candidaturas analizadas, no el conjunto de España.

El resultado permite afirmar que, entre estas candidaturas, la flexibilidad se vincula de forma habitual a objetivos de gestión y organización. Nueve de once señalan mejoras en compromiso y clima, y ocho en productividad. Lo que no recoge la pregunta es cuánto ha mejorado cada indicador, en qué periodo ni con qué método se ha atribuido el cambio a la flexibilidad.

9.2 Señales que aporta la plantilla

La encuesta de empleados no pregunta directamente por intención de permanencia, compromiso o productividad. Sí aporta indicadores de aplicación que ayudan a interpretar cómo llega la política a la plantilla. En las respuestas recibidas se observa una presencia amplia del horario flexible y un reconocimiento menor de la comunicación periódica y de las políticas de sustitución. [2]

Cuadro 10 Aplicación y experiencia de la plantilla

Indicador observado	Porcentaje
Horario flexible de entrada y salida	93,8 %
Dirección alineada con los mensajes de flexibilidad	85,8 %
Información y formación periódica sobre medidas	66,1 %
Los empleados conocen y disfrutan las medidas	74,8 %
Sustitución o reemplazo al utilizar horario flexible	35,3 %

Estos indicadores describen condiciones para aplicar la flexibilidad. No deben interpretarse como porcentajes de productividad o de compromiso. La diferencia de 19,7 puntos entre alineación directiva e información periódica invita a revisar cómo se concreta el mensaje en cada colectivo. La distancia entre disponibilidad reconocida y conocimiento y disfrute tampoco es una tasa de medidas desaprovechadas: son preguntas distintas y pueden referirse a alcances diferentes.

9.2.1 La experiencia cambia entre colectivos

En modalidad presencial, el 61,5 % afirma que los empleados conocen y disfrutan las medidas. En modalidad híbrida, el porcentaje es del 78,0 %. La diferencia de 16,5 puntos sugiere revisar la aplicación y comunicación en los puestos presenciales. No demuestra que la modalidad de trabajo explique por sí sola el resultado, porque intervienen también la empresa y los perfiles representados.

La percepción salarial también se asocia a la respuesta: afirman conocimiento y disfrute de medidas el 57,0 % de quienes sitúan su salario por debajo de la media sectorial y el 82,7 % de quienes lo sitúan en la media. El contraste aconseja observar conjuntamente la experiencia laboral, sin interpretar que una política de flexibilidad sustituye la remuneración ni que esa asociación sea causal.

Para RR. HH., estos resultados sirven como señales de diagnóstico: dónde conviene preguntar por obstáculos, revisar la cobertura o adaptar los canales. El siguiente paso es medir solicitud, uso y utilidad de forma separada y relacionarlos con indicadores de permanencia, bienestar y desempeño.

9.3 Medición y seguimiento interno

Los informes cualitativos muestran formas de seguimiento más desarrolladas que la simple enumeración de medidas. Aparecen recuentos de usuarios de servicios, participación en programas, encuestas de experiencia, seguimiento de ausencias y cuadros de plantilla. Son evidencias de utilización o gestión; para convertirlas en resultados comparables hay que conocer su definición, cobertura y periodo. [3]

Una plataforma de bienestar puede tener una participación elevada y no haber medido todavía un cambio en salud, compromiso o permanencia. Del mismo modo, el número de adaptaciones concedidas acredita actividad, mientras que la proporción de solicitudes resueltas y el plazo de respuesta permiten valorar el funcionamiento del proceso. La utilidad percibida exige una pregunta adicional a quienes utilizaron la medida.

9.3.1 Flexibilidad y carga de trabajo deben observarse juntas

Un diagnóstico psicosocial incluido en los dossiers, realizado en 2023 con 27 participantes, situaba al 100 % en nivel adecuado de autonomía y al 92,6 % en tiempo de trabajo. En ese mismo diagnóstico, 19 de 27 personas se encontraban en niveles elevados o muy elevados de riesgo por carga de trabajo, el 70,4 %. [3]

La coexistencia de estos resultados aporta una enseñanza de gestión: disponer de autonomía y valorar favorablemente el tiempo de trabajo puede convivir con una carga elevada. Son dimensiones diferentes que deben revisarse conjuntamente. El dato corresponde a una organización y a una fecha concreta; no se presenta como prevalencia del conjunto de la muestra ni como resultado actual de 2026.

9.3.2 Absentismo y permanencia requieren definiciones comunes

Los dossiers contienen referencias puntuales de absentismo con valores, periodos y colectivos distintos. No se calcula una media conjunta ni se comparan organizaciones como si las tasas midieran exactamente lo mismo. Para agregar esa información harían falta, al menos, horas teóricas, ausencias computadas, causas incluidas, periodo y plantilla cubierta.

En permanencia, deben distinguirse las bajas voluntarias de otras salidas, la estabilidad contractual de la retención y la antigüedad media de la intención de continuar. Una plantilla antigua puede registrar rotación reciente en determinados puestos. La encuesta actual no permite resolver estas diferencias.

El balance de nuestras fuentes es concreto: disponemos de mejoras percibidas por las candidaturas y de indicadores de aplicación reconocidos por empleados, junto con ejemplos de medición interna. Para cuantificar cambios agregados en absentismo, rotación o productividad necesitamos una recogida adicional y homogénea de datos.

9.4 Evidencia externa sobre resultados

9.4.1 Retención y desempeño en trabajo híbrido

Un ensayo aleatorizado publicado en Nature en 2024 estudió a 1.612 empleados de una organización tecnológica en China. Durante seis meses se comparó un modelo con dos días semanales de trabajo desde casa con trabajo presencial. El modelo híbrido redujo las salidas voluntarias en aproximadamente un tercio y mejoró la satisfacción laboral. No se detectó deterioro en las evaluaciones de desempeño durante el seguimiento de dos años. [4]

La investigación aporta evidencia causal para ese entorno y ese diseño de trabajo. No permite aplicar automáticamente la misma reducción a cualquier empresa. Para el Flexímetro, su contribución es mostrar que la permanencia y el desempeño pueden medirse conjuntamente al evaluar un cambio de modalidad.

9.4.2 Previsibilidad horaria y productividad presencial

Un experimento aleatorizado desarrollado durante nueve meses en 28 tiendas de Estados Unidos evaluó varias prácticas de organización horaria, orientadas a mejorar consistencia, previsibilidad y control sobre los horarios. El artículo publicado en Management Science en 2022 estimó un aumento del 5,1 % en productividad de las tiendas y del 3,3 % en ventas. [5]

Este resultado amplía la discusión a los empleos presenciales. La intervención incluía varios cambios y no permite atribuir el efecto a una sola medida. Tampoco establece un porcentaje esperado para el comercio español. Sí justifica observar indicadores operativos al mejorar la planificación del tiempo de trabajo.

9.4.3 La organización del tiempo como marco común

La revisión de la Organización Internacional del Trabajo sobre tiempo de trabajo y conciliación examina tanto la duración como la distribución de la jornada. Su síntesis recomienda ampliar opciones de organización flexible y atender el desajuste entre horas realizadas y deseadas. [6]

Las fuentes externas y el Flexímetro se complementan. Las primeras muestran resultados bajo diseños de investigación concretos; nuestro estudio permite observar prácticas y experiencias en organizaciones participantes. No se mezclan sus porcentajes ni se presentan los efectos externos como si se hubieran producido en nuestras candidaturas.

9.4.4 Lectura para la empresa

La evaluación debe elegir el resultado pertinente para cada contexto. En un equipo híbrido puede interesar si mejora la permanencia sin perjudicar el desempeño. En un servicio presencial, si una planificación más previsible sostiene cobertura, calidad y productividad. La flexibilidad puede adoptar formas diferentes y medirse con resultados adecuados a cada actividad.

9.5 Un cuadro de seguimiento aplicable

Se propone un conjunto reducido de indicadores para seguir la relación entre acceso, funcionamiento y resultados. Cada empresa debe fijar su base inicial, las personas elegibles y el periodo. Los objetivos numéricos se definirán después de ese diagnóstico, sin utilizar los porcentajes de este estudio como metas universales.

Cuadro 11 Cuadro de seguimiento para recursos humanos

Indicador	Definición operativa	Seguimiento
Acceso efectivo	Personas elegibles para la medida / plantilla del colectivo × 100	Semestral, por puesto y centro
Uso de la medida	Usuarios distintos / personas elegibles × 100	Trimestral; diferenciar necesidad y modalidad
Respuesta a solicitudes	Solicitudes aprobadas / solicitudes resueltas × 100; añadir plazo mediano y pendientes	Mensual; por medida y motivo
Previsibilidad horaria	Días entre comunicación del horario y su inicio; añadir cambios con menos de 48 horas	Mensual, en puestos con cuadrante
Utilidad para la persona	Usuarios que indican que la medida atiende su necesidad / usuarios que responden × 100	Semestral; informar participación
Rotación voluntaria	Bajas voluntarias / plantilla media del periodo × 100	Anual y trimestral móvil; criterio estable
Absentismo definido	Horas de ausencia incluidas en la definición / horas teóricas del mismo colectivo × 100	Mensual; separar causas y cobertura
Desempeño operativo	Producción o servicio por hora efectiva, con indicador de calidad asociado	Mensual; adaptar a la actividad
Experiencia y carga	Ítems estables de compromiso e intención de permanencia; evaluación específica de carga	Semestral; misma escala y base

Cuadro propuesto para futuras mediciones. Estos indicadores no se han calculado para el conjunto de la muestra porque faltan datos homogéneos. Las 48 horas son un umbral operativo ilustrativo, no una referencia normativa.

La productividad debe ajustarse a la actividad: ventas por hora, expedientes resueltos, producción conforme o cumplimiento de niveles de servicio. Es necesario observar calidad y carga para interpretar si una mejora del cociente refleja una organización más eficiente. No se recomienda usar tiempo de conexión como sustituto del desempeño.

Los desgloses por puesto, centro, modalidad, sexo y necesidades ayudan a detectar diferencias de acceso. Deben utilizarse grupos suficientemente amplios y resultados agregados que preserven la confidencialidad. La finalidad es comprender el funcionamiento de las medidas y orientar decisiones.

9.6 Cómo interpretar los resultados

Para una medida nueva, conviene comparar al menos un periodo previo y otro posterior con la misma definición de indicadores. La comparación debe considerar estacionalidad, cambios de actividad, composición de plantilla y otras políticas. Si es viable, un despliegue por fases o un colectivo comparable permite distinguir mejor el efecto de la medida de otros cambios.

En selección y permanencia pueden añadirse la aceptación de ofertas, las vacantes cubiertas y los motivos de salida. En organización del servicio, las coberturas, incidencias y cambios de última hora. Estos indicadores permitirían comprobar hipótesis relevantes para empresas situadas en entornos diferentes, sin presuponer que sus problemas o soluciones son iguales.

9.6.1 Qué conclusión permite hoy el Flexímetro

Las candidaturas analizadas sitúan la flexibilidad dentro de su estrategia de personas: nueve de once declaran mejoras en compromiso y clima, ocho en productividad y seis en rotación. La plantilla aporta una imagen más detallada de la aplicación, con diferencias por modalidad y percepción salarial. La documentación cualitativa muestra que la autonomía necesita evaluarse junto con la carga de trabajo.

La evidencia experimental externa refuerza el interés de medir permanencia, desempeño y previsibilidad horaria. El avance para la siguiente edición consiste en recoger esos resultados con criterios comunes. Así podremos pasar de identificar qué mejora cada organización a conocer cuánto cambia, para quién y bajo qué condiciones.

X Convivencia y necesidades de conciliación

La convivencia con menores o dependientes aparece en el 54,6 % de las respuestas. En 498 no se declara ninguna de esas convivencias. Esto último no equivale a no tener responsabilidades de cuidado: pueden existir familiares que residen en otro hogar o necesidades personales no recogidas.

Cuadro 12 Situaciones de convivencia

Situación de convivencia	Porcentaje
Al menos un menor	46,3 %
Al menos un mayor dependiente	11,0 %
Otros dependientes	4,6 %
Alguna de las situaciones anteriores	54,6 %
Más de un tipo de convivencia	6,4 %

10.1 Necesidades reconocidas en la empresa

Cuadro 13 Motivos reconocidos para utilizar flexibilidad

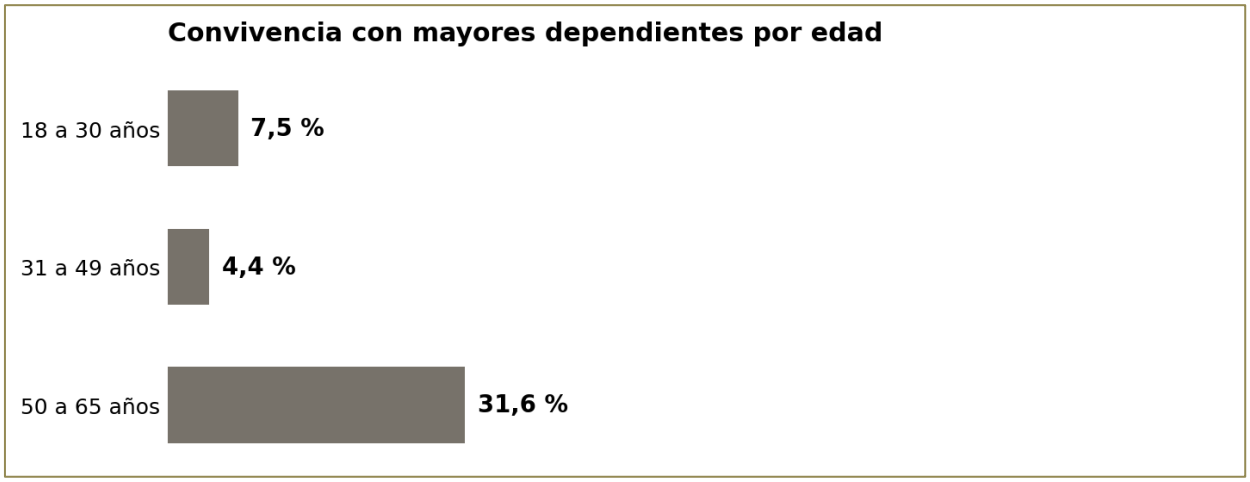
Motivo reconocido para utilizar flexibilidad	Porcentaje
Cuidado de hijos	93,3 %
Cuidado de mayores dependientes	83,0 %
Familiares con discapacidad	80,7 %
Organización con la pareja	71,8 %
Formación, deporte u otras actividades	66,1 %
Evitar la hora punta	52,3 %

El cuidado de hijos se reconoce en el 93,3 % de las respuestas y el de mayores en el 83,0 %. Son motivos atribuidos a los empleados de la empresa, no porcentajes de encuestados que realizan personalmente esos cuidados. El resultado muestra la presencia de esas necesidades en el discurso sobre flexibilidad.

La formación, el deporte y otras actividades reciben un 66,1 % de respuestas positivas. El dato permite incluir la vida personal en el análisis, sin limitar la flexibilidad a una única composición familiar.

XI La flexibilidad a lo largo de la vida

La edad se relaciona con situaciones de convivencia distintas. En el tramo de 31 a 49 años, el 56,8 % declara menores en el hogar. Entre los 50 y los 65 años, el porcentaje es del 44,9 %, y la convivencia con mayores dependientes alcanza el 31,6 %.



La convivencia con mayores dependientes se registra también en edades jóvenes. Su presencia en el hogar no permite deducir quién asume el cuidado ni con qué intensidad. Las categorías de edad son amplias y pueden agrupar situaciones vitales diferentes.

11.1 Qué puede cambiar para la empresa

Los cuidados de menores pueden requerir ajustes previsibles ligados a calendarios y otros de carácter urgente. El acompañamiento a mayores puede implicar citas, coordinación con servicios o cambios prolongados. La encuesta no mide esas tareas, pero los casos cualitativos muestran respuestas temporales y acuerdos adaptados que permiten formular estas hipótesis para una siguiente medición.

Una política útil permite revisar los acuerdos cuando cambian las circunstancias. Para ello conviene distinguir la necesidad estable de una adaptación puntual, fijar una duración o revisión y explicar cómo se organiza la cobertura. La edad puede orientar preguntas, pero no sustituye la escucha individual ni determina automáticamente qué medida necesita cada persona.

XII Corresponsabilidad y jornada reducida

Cuadro 14 Convivencia y jornada reducida por género

Indicador	Mujeres	Hombres
Con menores en el hogar	41,7 %	52,0 %
Con mayores dependientes	9,6 %	12,7 %
Con alguna convivencia registrada	50,0 %	60,3 %
Jornada reducida	7,8 %	1,0 %

Los porcentajes se calculan dentro de cada sexo. Las dos respuestas de otra categoría se incluyen en el total general y no se desagregan por tamaño reducido.

La tasa dentro del grupo femenino con jornada reducida es del 7,8 % y dentro del masculino del 1,0 %. El cuestionario no pregunta por el motivo de la reducción ni por el número de horas. No puede atribuirse toda la diferencia a la conciliación, aunque justifica analizar sus condiciones y consecuencias.

En el 98% de las respuestas con jornada reducida hay convivencia con menores o dependientes. Esta coincidencia no demuestra que la convivencia haya provocado la reducción. Tampoco permite medir reparto de cuidados, pérdida salarial o efectos sobre la promoción.

12.1 Permisos y cultura de uso

El 64,4 % responde que los permisos prolongados por maternidad o paternidad no generan conflictos en los equipos; el 9,4 % afirma que sí y el 26,1 % no sabe o no contesta. El resultado no equivale a ausencia de barreras para solicitar medidas: no se pregunta directamente por temor, estigma o consecuencias profesionales.

12.2 Orientación de gestión

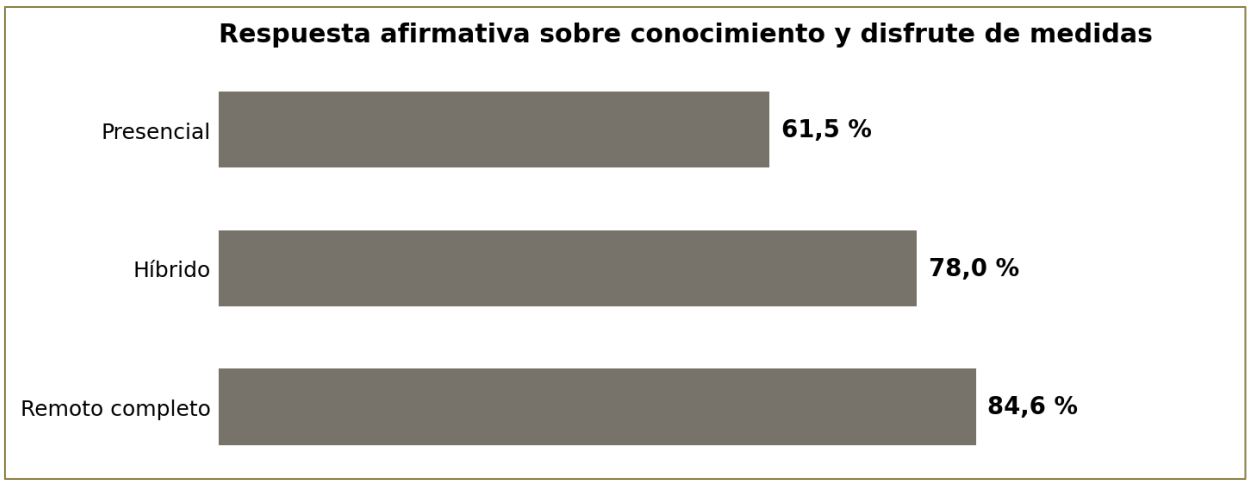
Conviene observar quién solicita cada medida, qué alternativas se ofrecen y si su uso se concentra por sexo o función. La organización puede revisar si una necesidad se atiende mediante un ajuste de horario o exige reducir jornada, sin asumir que una misma solución sea adecuada para todas las personas.

XIII Cultura y comunicación interna

Cuadro 15 Cultura y comunicación interna

Indicador	Sí	No	Desconoce
Dirección alineada con los mensajes	85,8 %	14,2 %	—
Información y formación periódica	66,1 %	16,7 %	17,2 %
Conocimiento y disfrute de las medidas	74,8 %	9,9 %	15,4 %

El reconocimiento de alineación directiva es superior al de información periódica. La diferencia invita a revisar los canales y las oportunidades de explicación, sin concluir que toda respuesta negativa o de desconocimiento responda a un fallo de comunicación.



Pregunta final del cuestionario. Bases: presencial 91, híbrido 332 y remoto completo 13. El último grupo es pequeño. El enunciado reúne conocimiento y disfrute en una sola respuesta.

El grupo presencial presenta 16,5 puntos menos de respuesta afirmativa que el híbrido. La diferencia puede estar influida por las organizaciones, puestos o circunstancias representadas. No demuestra que la modalidad presencial cause menor conocimiento o utilización.

Para transferir el aprendizaje a otras empresas, conviene comprobar si la información llega a quienes trabajan por turnos, en centros de clientes o sin acceso habitual a canales digitales. Una comunicación útil explica qué se puede solicitar, en qué condiciones, a quién y cómo se resuelve. La siguiente encuesta debería separar conocimiento, solicitud, uso y utilidad percibida.

XIV Retribución y percepción salarial

El cuestionario recoge cómo sitúa cada encuestado su salario respecto a su sector. El 59,6 % lo considera en la media, el 32,6 % por debajo y el 7,8 % por encima. No se dispone de importes salariales, jornada equivalente, ocupación ni referencias objetivas para comprobar esa comparación.

Cuadro 16 Percepción salarial

Percepción salarial	Porcentaje
Por encima	7,8 %
En la media	59,6 %
Por debajo	32,6 %

14.1 Relación con la experiencia declarada

Cuadro 17 Percepción salarial y experiencia de flexibilidad

Percepción salarial	Conocen y disfrutan	Reciben información
Por encima	88,2 %	61,8 %
En la media	82,7 %	74,2 %
Por debajo	57,0 %	52,1 %

Entre quienes perciben su salario por debajo de la media, el 57,0 % afirma que los empleados conocen y disfrutan las medidas, frente al 82,7 % de quienes lo sitúan en la media. La diferencia es de 25,7 puntos porcentuales. También cambia el reconocimiento de información periódica.

La asociación puede reflejar diferencias de empresa, puesto, condiciones laborales o valoración general. No demuestra que la percepción salarial determine el uso de flexibilidad, ni que la flexibilidad compense una retribución insuficiente. El estudio tampoco mide renta disponible, coste de vivienda o gasto en cuidados.

14.2 Qué puede decirse sobre brecha salarial

Las mujeres que sitúan su salario por debajo de la media representan el 33,9 %; entre los hombres, el 31,4 %. Esta comparación describe percepción. No mide una brecha retributiva real ni diferencias por trabajo de igual valor. Por tanto, el capítulo mantiene la continuidad con el estudio de Madrid y limita sus conclusiones al indicador disponible.

La lectura para RR. HH. es examinar conjuntamente claridad retributiva, accesibilidad de beneficios y experiencia de flexibilidad. Las decisiones sobre remuneración requieren datos objetivos adicionales y un análisis específico.

XV Conclusiones y orientaciones

15.1 La misma medida puede atender necesidades diferentes

El horario flexible está ampliamente reconocido en esta base. La información cualitativa muestra que su aplicación depende de la continuidad productiva, la atención a clientes o la coordinación de equipos. La decisión empresarial es identificar qué margen puede ofrecerse en cada puesto y qué necesidad ayuda a resolver.

15.2 La presencialidad necesita alternativas concretas

Los resultados sobre conocimiento y disfrute de medidas difieren entre modalidades. Para las empresas, esto aconseja revisar la cobertura de los colectivos presenciales y los canales con los que se les informa. La anticipación de horarios, los descansos y las sustituciones son ámbitos que merecen medición específica.

15.3 El ciclo vital amplía el mapa de cuidados

La convivencia con mayores dependientes tiene una presencia destacada entre los 50 y los 65 años. Las necesidades no quedan reducidas a la crianza y tampoco se agotan en la convivencia. La próxima medición debe incorporar cuidado fuera del hogar y cambios de intensidad.

15.4 El género sigue siendo una pregunta de gestión

La concentración femenina en la jornada reducida requiere conocer motivos, alternativas y efectos profesionales. El estudio no identifica causas ni consecuencias económicas, pero permite señalar un ámbito donde merece la pena profundizar.

15.5 La comunicación forma parte de la aplicación

La existencia de una medida, su conocimiento y su utilización son planos diferentes. La encuesta los distingue de forma incompleta. Cada organización puede mejorar sus canales y comprobar si las personas saben cómo solicitar la adaptación que necesitan.

15.6 Una lectura útil para el conjunto de empresas

Estos aprendizajes pueden contrastarse en empresas de distintos tamaños y localidades. Se propone diagnosticar necesidades por puesto y circunstancias, revisar opciones accesibles, establecer criterios de respuesta y seguir su utilización. Las cifras del estudio no se convierten en estimaciones de toda España.

La pregunta que deja el Flexímetro a cada empresa es si sus medidas permiten atender las distintas vidas que conviven dentro de su organización. Responderla exige escuchar a la plantilla y observar cómo funcionan las soluciones en el trabajo cotidiano.

Anexo I Políticas de diversidad

Las siguientes cifras completan la lectura de las políticas reconocidas por los empleados. Una respuesta negativa puede indicar ausencia de la medida o desconocimiento; el cuestionario no permite separar ambas situaciones en estas preguntas.

Cuadro 18 Políticas de diversidad reconocidas

Política reconocida	Porcentaje
Protección a la maternidad	63,3 %
Protección a la paternidad	56,0 %
Colectivo LGTBI	62,6 %
Personas con discapacidad	64,0 %
Mayores de 50 años	39,0 %
Personas en riesgo de exclusión	48,4 %
Víctimas de violencia de género	61,7 %
Padres o madres divorciados	31,4 %
Empleo entre jóvenes	78,7 %
Empleo entre mayores de 50 años	41,1 %

Las políticas orientadas a jóvenes reciben un 78,7 % de respuestas afirmativas; las dirigidas a crear empleo entre mayores de 50 años, un 41,1 %. Son preguntas sobre reconocimiento de políticas y no tasas de contratación o de acceso al empleo de cada colectivo.

La política específica para padres o madres divorciados se reconoce en el 31,4 % de las respuestas. La adaptación de jornada por guarda y custodia obtiene un 64,7 %. Los dos indicadores no son equivalentes: una organización puede realizar adaptaciones sin un programa identificado con esa denominación.

Anexo II Fuentes y bibliografía

[1] Cuestionarios empresariales nacionales 2026. Selección de los 11 registros principales concordantes con la tabla final del jurado. Pregunta de indicadores mejorados. Recuento propio; respuesta múltiple. La candidatura conjunta se cuenta una vez.

[2] Exportación de respuestas de empleados nacionales 2026, 436 registros. Preguntas 9, 10, 12, 13, 16, 36, 38 y 39. Porcentajes calculados dentro de cada grupo. Se mantienen las incidencias y el alcance metodológico de la versión completa del informe.

[3] Dossier del jurado nacional 2026. Seguimiento de uso: páginas 8 a 12; escucha y clima: páginas 29, 40 y 45; cuadros de RR. HH.: páginas 56 y 59; diagnóstico psicosocial de 2023: páginas 61 a 65. Las cifras y ejemplos se presentan sin identificar organizaciones.

[4] Bloom, N., Han, R. y Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. Nature, 630, 920–925. https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2

[5] Kesavan, S., Lambert, S. J., Williams, J. C. y Pendem, P. K. (2022). Estudio experimental de planificación responsable en comercio. Management Science, 68(11), 7818–7836. https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4291

[6] Organización Internacional del Trabajo. Working Time and Work-Life Balance Around the World. Informe 2022, difundido en enero de 2023. https://www.ilo.org/publications/working-time-and-work-life-balance-around-world