



ESTUDIO DE LAS POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD EN LAS EMPRESAS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2025



INDICE

I.- Introducción.	Página 3
II.- Trabajo de campo.	Página 4
III.- Trabajo Flexible.	Página 8
Flexibilidad horaria.	Página 8
Medidas de coste cero.	Página 11
Teletrabajo.	Página 15
IV.- Impacto de las medidas de conciliación en los KPIs de RRHH.	Página 21
V.- Conciliación y Corresponsabilidad.	Página 23
VI.- Brecha salarial.	Página 28
VII.- Conclusiones y tendencias.	Página 30

I.- INTRODUCCIÓN

El siguiente informe recoge datos recopilados en los premios Madrid Empresa Flexible 2025, una iniciativa de CVA y la Comunidad de Madrid, a través de su Dirección General de Igualdad y que cuenta, con la aportación científica de **ESADE**; la colaboración de **CEIM** y la **Cámara de Comercio de Madrid**, y el apoyo del 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 de Madrid desde su Plan Estratégico para la Igualdad. Además, los datos se han comparado con los correspondientes a los informes realizados en años anteriores.

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.

En esta XXI edición han cumplimentado el cuestionario que recoge las mejores prácticas de equilibrio de la vida profesional y personal un total 208 empresas, clasificadas en tres categorías en función del número de empleados: 78 pequeñas empresas (hasta 49 empleados), 49 medianas empresas (entre 50 y 249) y 81 grandes (a partir de 250).

El informe está dividido en tres áreas de estudio: medidas de flexibilidad horaria y teletrabajo; políticas de equilibrio profesional y personal; y diversidad 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. 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. Y la última parte del estudio analiza la cultura de la organización, el modelo de gestión de la diversidad 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. Es decir: cuáles son los indicadores que se utilizan para medir el impacto de las medidas implantadas.

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.

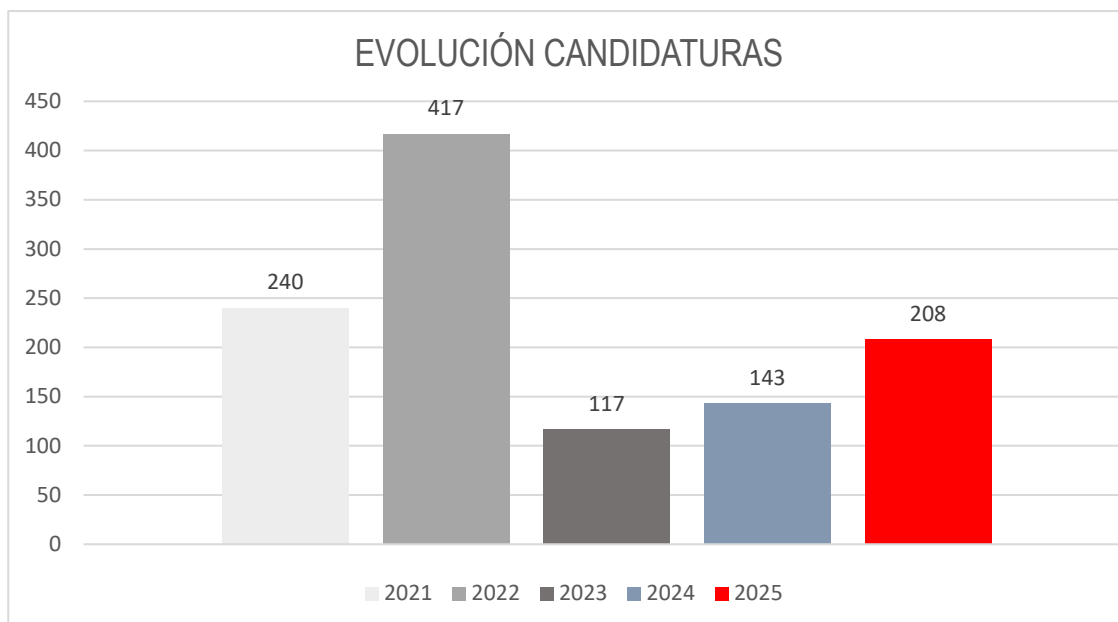
II.- TRABAJO DE CAMPO

Este informe recoge la información recopilada en entre las 208 empresas, con sede fiscal en la Comunidad de Madrid, que han presentado su candidatura en la **XXI Edición de los Premios Madrid Empresa Flexible**. La información se recogió entre los meses de marzo y septiembre de 2025 a través de una encuesta elaborada con la colaboración de ESADE, Instituto de Empresa e IESE que se actualiza cada 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 finalistas por cada una de las categorías: Gran Empresa; Mediana Empresa y Pequeña Empresa. 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.

Este año el número de candidaturas ha aumentado respecto al año anterior.

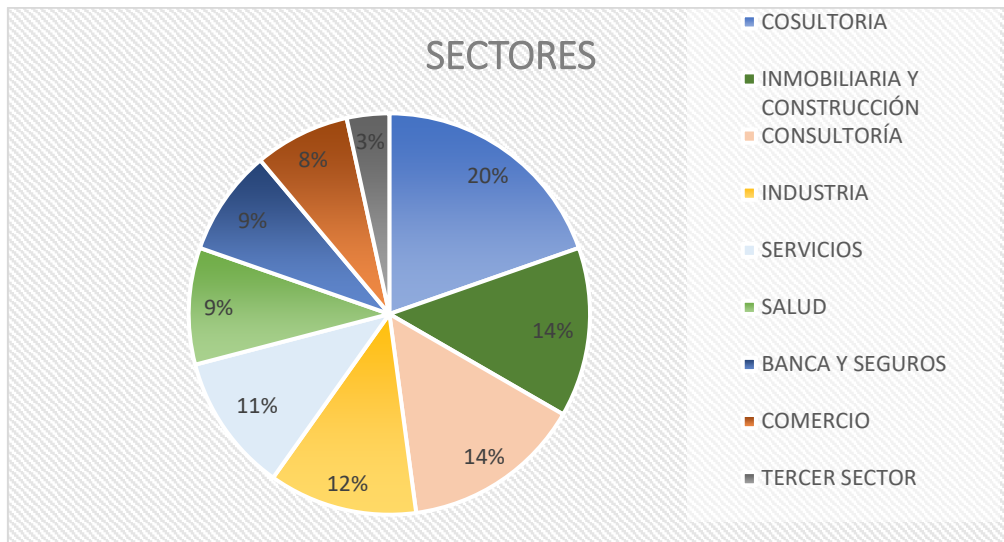
Cuadro 1



Por sectores de actividad, el mayor porcentaje se corresponde a empresas del ámbito de la consultoría, tanto de desarrollo e implantación, como de tecnología, con cerca de un **23%** de la muestra; seguido por el sector inmobiliario y construcción (16%). Las

empresas del ámbito industrial (14%). servicios (13%), salud y farma (11%) también han tenido este año una presencia destacada entre las candidaturas recibidas. Banca y seguros (10%), comercio (9%) y el tercer sector (4%) forman parte también de la muestra este año.

Cuadro 2



Respecto a la muestra de empleados, se han recogido un total de 809 encuestas entre las plantillas de las empresas finalistas. Dicha muestra responde a los siguientes parámetros: Mujeres: **53,42%** y Hombres: **46,58%**. Por edades, el grupo más numeroso es el de profesionales entre 31 y 45 años (**69%**); y el menos representado, el de entre 18 y 30 años (**12,87%**). Los que tienen entre 46 y 65 años representan el **18,13%** de la muestra. Un **3%** de la muestra reconoce tener más de 65 años.

En el presente estudio resulta fundamental distinguir entre tres grupos de empleados/as: quienes tienen hijos, quienes no los tienen y quienes tienen otros dependientes a su cargo, como personas mayores o con discapacidad. Esta división en la muestra permite comprender con mayor precisión las necesidades y tendencias en la solicitud de medidas de conciliación.

- **Empleados/as con hijos:** tienden a demandar con mayor frecuencia políticas orientadas al cuidado familiar, como la flexibilidad horaria, el teletrabajo parcial o las licencias específicas para atender responsabilidades parentales. La presencia de hijos introduce una variable determinante en la percepción de la conciliación, ya que las exigencias del cuidado infantil suelen generar una presión adicional sobre la organización del tiempo laboral y personal.
- **Empleados/as sin hijos:** aunque también valoran las medidas de conciliación, sus motivaciones suelen estar más vinculadas al equilibrio entre vida personal y profesional, al desarrollo de proyectos individuales o al bienestar general. En

este grupo, las solicitudes se relacionan más con la búsqueda de flexibilidad para actividades personales, estudios o descanso.

- **Empleados/as con otros dependientes a su cargo (personas mayores o con discapacidad):** este colectivo presenta demandas específicas que van más allá del cuidado infantil. Entre ellas destacan:
 - Flexibilidad horaria para acompañar a citas médicas, terapias o gestiones administrativas.
 - Posibilidad de teletrabajo o trabajo híbrido para compatibilizar la atención domiciliaria con las responsabilidades laborales.
 - Licencias o permisos especiales para situaciones de emergencia relacionadas con la salud de la persona dependiente.
 - Apoyo institucional en forma de programas de asistencia, convenios con servicios de cuidado o ayudas económicas que alivien la carga del cuidado prolongado.

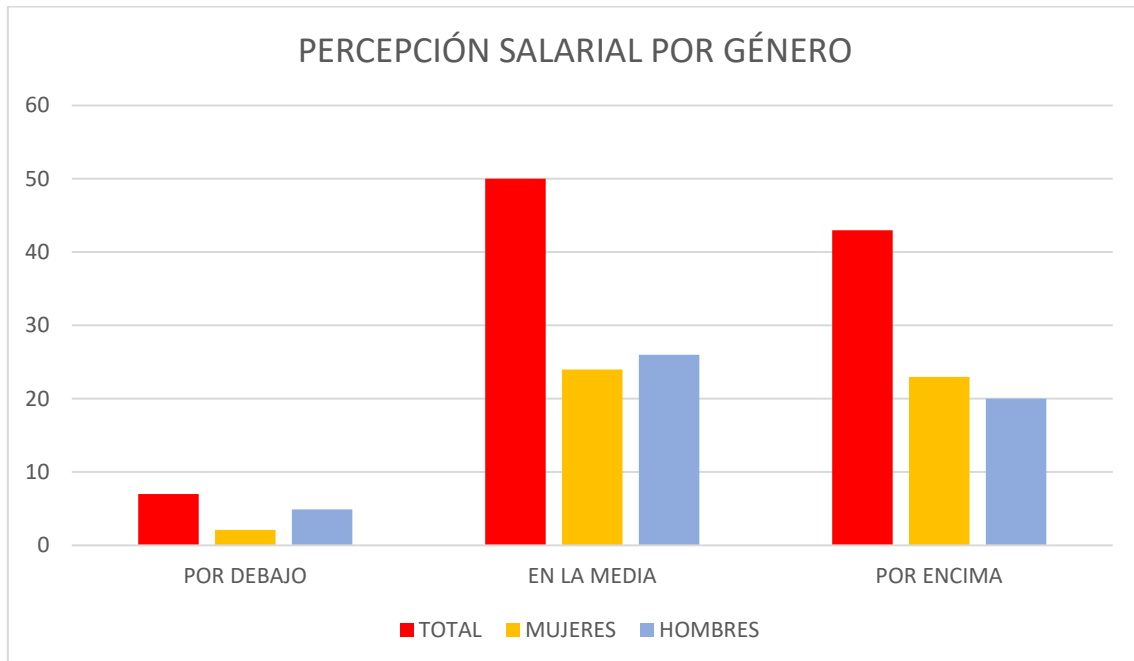
La diferenciación entre estos colectivos permite identificar patrones claros: mientras que el cuidado de los hijos constituye el principal motor de demanda en el primer grupo, en el tercero las solicitudes se centran en la atención a dependientes adultos, lo que implica necesidades de mayor flexibilidad y apoyo estructural. Esta segmentación de la muestra es esencial para diseñar políticas inclusivas, que reconozcan la diversidad de responsabilidades familiares y eviten enfoques homogéneos que no reflejen la realidad de la plantilla.

Del total de la muestra, el **32%** tenía uno o más hijos a su cargo (cuatro puntos menos que en la edición anterior); y el **5,8%** (el pasado año era el **6,02%** de la muestra) tiene mayores dependientes. Además, el **1,62%** tenía al menos, una persona con discapacidad a su cargo. De nuevo este año, el porcentaje de empleados con hijos a su cargo, se redujo en cuatro puntos, lo que suma un acumulado del **7%** desde 2023. Mantendremos el foco en los próximos años sobre este dato que refleja la realidad sociodemográfica de los habitantes de la comunidad de Madrid. Un descenso de la natalidad y un envejecimiento de la población inciden directamente en las medidas de conciliación que las empresas ofrecen a sus empleados.

En materia salarial, el informe recoge una pregunta en la que se mide la percepción que tienen los empleados sobre su retribución. En la muestra de las empresas que participan en los premios, el **43%** de los empleados afirman que se consideran retribuidos por encima de la media de sector; el **50%** en la media y el **7%** afirmó estar retribuido por debajo de su sector.

Si analizamos estos datos en función del género de las personas encuestadas, las cifras varían tal y como se puede ver en el siguiente gráfico. En general, la percepción retributiva que tienen las mujeres se sitúa en la media de su sector, mientras que consideran que están retribuidas por encima de la media y por debajo de la media, en menor medida que los hombres.

Cuadro 3



A la vista de estos datos podemos concluir que las empresas que se preocupan por las medidas de conciliación son también equitativas a la hora de retribuir. Y que las mujeres, en general, se consideran mejor retribuidas que los hombres.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos legislativos y las políticas impulsadas en los últimos años, los datos más recientes muestran que **las mujeres en España continúan percibiendo entre un 17% y un 26% menos que los hombres**, dependiendo del sector profesional.

- **Sectores con mayor brecha:** ventas y marketing presentan diferencias superiores al **26%**, situándose entre las más altas de Europa Occidental.
- **Sectores con menor brecha:** en áreas tecnológicas y de ingeniería la diferencia se reduce al **18%**, aunque sigue siendo significativa.
- **Promedio nacional:** según la Encuesta de Estructura Salarial, la brecha salarial de género se sitúa en torno al **17,09%**, lo que implica que las mujeres ganan de media un **17%** menos que los hombres por el mismo trabajo.

Los retos pendientes pasan por la **transparencia salarial**: asegurar que las empresas publiquen y justifiquen sus estructuras retributivas; la **concienciación cultural**, combatiendo estereotipos que perpetúan desigualdades en la valoración de puestos o la **equidad intersectorial**, para reducir las diferencias más acusadas en sectores comerciales y creativos.

Los datos que revela este informe demuestran que las empresas flexibles ofrecen un marco laboral en el que las mujeres tienen una mejor percepción de su retribución.

III.-ORGANIZACIÓN FLEXIBLE

1.- FLEXIBILIDAD HORARIA

En el marco de las políticas de conciliación laboral y personal implementadas en las empresas de la Comunidad de Madrid, las medidas de flexibilidad horaria y espacial — como el teletrabajo, la jornada flexible o la reducción de horas— se han consolidado como instrumentos clave para favorecer la compatibilidad entre vida profesional y responsabilidades familiares. Sin embargo, el análisis de su aplicación revela una tendencia persistente: son mayoritariamente las mujeres quienes hacen uso de estas herramientas, asumiendo de forma desproporcionada las cargas vinculadas al cuidado y la organización doméstica.

Este patrón reproduce y refuerza una división tradicional de roles, en la que la corresponsabilidad entre hombres y mujeres en el ámbito familiar sigue siendo limitada. Aunque las empresas presentan estas medidas como neutras y universales, su utilización diferencial evidencia que la conciliación continúa siendo percibida como un asunto femenino, lo que genera efectos colaterales en términos de igualdad de oportunidades y desarrollo profesional.

La consecuencia más significativa es la perpetuación de brechas de género en la carrera laboral: las mujeres que recurren a la flexibilidad suelen enfrentarse a trayectorias más fragmentadas, menor acceso a puestos de responsabilidad y una penalización implícita en términos de reconocimiento y promoción. Por su parte, la baja participación masculina en estas políticas refleja la persistencia de barreras culturales y organizativas que desalientan la corresponsabilidad.

En este sentido, resulta imprescindible que las empresas de la Comunidad de Madrid avancen hacia un modelo de conciliación que no solo ofrezca medidas formales, sino que también promueva activamente su uso equitativo. Ello implica campañas de sensibilización, incentivos para la participación masculina y un rediseño de las culturas corporativas que deje de asociar la flexibilidad con una renuncia parcial a la carrera profesional. Solo así se podrá transformar la conciliación en un verdadero motor de igualdad y corresponsabilidad, en lugar de reproducir desigualdades estructurales.

Un primer diagnóstico de la Flexibilidad en la Comunidad de Madrid, revela tres claves fundamentales:

- **Flexibilidad horaria y teletrabajo:** tras la pandemia, el modelo híbrido se consolidó como práctica habitual en muchas empresas madrileñas.

- **Uso diferencial por género:** las mujeres siguen siendo las principales usuarias de reducciones de jornada y permisos de cuidado, mientras que los hombres participan menos en estas medidas.
- **Impacto en la carrera profesional:** las mujeres que recurren a la flexibilidad enfrentan trayectorias más fragmentadas y menor acceso a puestos de responsabilidad.

Si hacemos referencia al histórico de este informe, elaborado en el marco de los **Premios Madrid Empresa Flexible**, ofrece una radiografía anual de la evolución de la flexibilidad laboral en España y en la Comunidad de Madrid:

- **Flexímetro 2022:** certificó la consolidación del modelo híbrido (presencial y remoto), una mayor atención a las necesidades emocionales de los empleados y avances en la reducción de la brecha salarial.
- **Tendencia histórica:** el estudio muestra que, aunque la flexibilidad se ha extendido, **las mujeres siguen siendo las principales beneficiarias**, lo que refleja que la conciliación se percibe como un asunto femenino.
- **Rotación laboral y conciliación:** según datos recientes, la conciliación laboral y personal es el principal motivo de rotación en España (45,11% de los trabajadores cambiaría de empleo para mejorar este equilibrio).

Estos datos refuerzan la tesis de que la flexibilidad, aunque formalmente universal, se utiliza de manera desigual y perpetúa los siguientes gaps:

- **Brecha de género:** la utilización mayoritaria por mujeres contribuye a mantener diferencias salariales y de promoción.
- **Corresponsabilidad limitada:** la baja participación masculina refleja barreras culturales y organizativas.
- **Efecto en competitividad empresarial:** las empresas que no promueven un uso equitativo de la flexibilidad corren el riesgo de perder talento y limitar la diversidad en puestos directivos.

Para transformar la conciliación en un motor de igualdad, las empresas de la Comunidad de Madrid deberían:

- **Promover activamente la participación masculina** en medidas de flexibilidad.
- **Realizar campañas de sensibilización interna** para romper estereotipos de género.
- **Ofrecer incentivos corporativos** que premien la corresponsabilidad.
- **Rediseñar la cultura corporativa:** desvincular la flexibilidad de la idea de “renuncia” profesional.
- **Recurrir a indicadores de medición y transparencia:** herramientas como el *Flexímetro* permiten evaluar avances y detectar desigualdades.

A continuación incluimos un cuadro con información recogida del histórico del Flexímetro desde 2019 (antes de la pandemia) y hasta 2024.

Tabla 1

Año	Tendencias principales	Uso por género	Impacto conciliación	en Observaciones
2019	Flexibilidad incipiente, centrada en horarios adaptables y permisos.	Mujeres en predominan reducción y jornada.	en Mejora parcial, sesgo de femenino.	Flexibilidad percibida como “renuncia” profesional.
2020	Expansión del teletrabajo por la pandemia.	Mujeres más activas en teletrabajo reducción jornada.	en Mejora, y sobrecarga de femenina.	pero Se visibiliza necesidad de corresponsabilidad.
2021	Consolidación del modelo híbrido.	Mujeres lideran uso de medidas.	Avances, desigualdad persiste.	pero Empresas comienzan a medir impacto en igualdad.
2022	Flexibilidad híbrida como estándar. Atención bienestar emocional.	Mujeres principales usuarias a reducción jornada.	Mejora de conciliación, brechas de persisten.	en Conciliación como motivo de rotación laboral (45,11%).
2023	Integración planes estratégicos.	Mujeres predominan permisos; hombres tímidamente incorporados.	en Conciliación extendida, corresponsabilidad insuficiente.	más Se refuerza idea de equidad como clave.
2024	Retroceso percepción facilidad conciliar (29%).	en Mujeres de siendo para en uso medidas.	siguen mayoría difícil, brechas de género mantienen.	más Descenso respecto a 2023 (35%) y 2022 (41%).

Interpretamos esta información desde tres ámbitos:

- **Uso de las medidas por género:**
 - Las mujeres siguen siendo las principales usuarias de medidas de flexibilidad laboral, aunque su porcentaje ha descendido ligeramente del **75%** en 2020 al **63%** en 2024.
 - Los hombres muestran una incorporación progresiva, pasando del **25%** en 2020 al **37%** en 2024, lo que indica un avance lento hacia la corresponsabilidad.
- **Percepción de facilidad para conciliar:**
 - Se observa un retroceso preocupante: del **41%** en 2022 al **29%** en 2024. Esto sugiere que, aunque las medidas existen, su efectividad y accesibilidad están en cuestión.
- **Interpretación estratégica:**
 - El gráfico confirma que la flexibilidad sigue siendo utilizada de forma desigual y que la conciliación, lejos de mejorar, se percibe como más difícil.
 - La corresponsabilidad masculina avanza, pero no lo suficiente como para equilibrar el impacto negativo que la flexibilidad tiene sobre las trayectorias profesionales de las mujeres.

Mujeres: aunque siguen siendo las principales usuarias de medidas de flexibilidad, su porcentaje ha descendido del **75%** en 2020 al **63%** en 2024. Esto puede reflejar tanto una mayor corresponsabilidad como una posible penalización profesional que desincentiva su uso.

Hombres: su participación ha aumentado del **25%** en 2020 al **37%** en 2024, lo que indica un avance lento pero positivo hacia la corresponsabilidad.

Percepción de conciliación: ha caído del **41%** en 2022 al **29%** en 2024, lo que sugiere que, pese a la existencia de medidas, su efectividad se reduce.

2.- 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.

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 medias. 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). Este año el **98%** de las empresas de la muestra.
- ✓ 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%%** de las empresas lo ofrecen a sus empleados.

➤ Bolsa de horas:

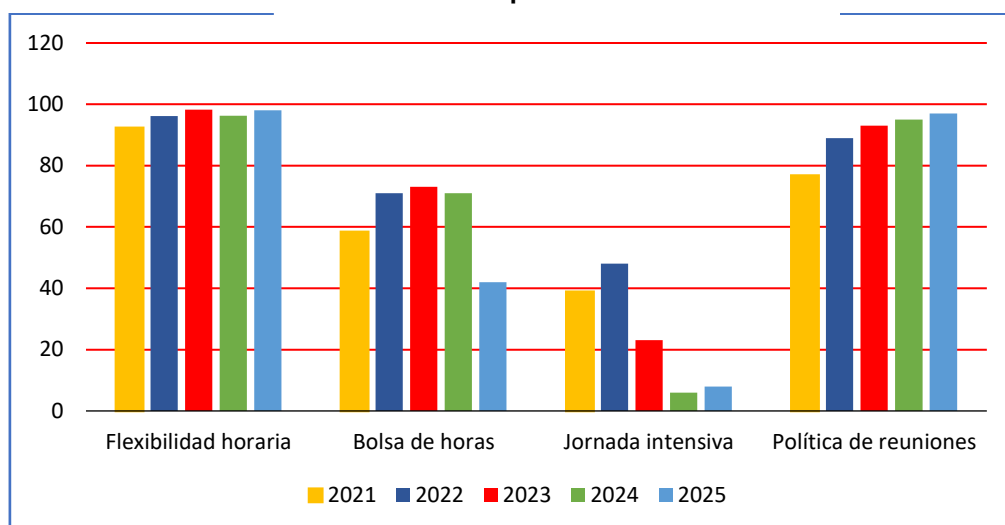
- ✓ Hay dos modalidades principales. La primera es que la empresa pone a disposición de los empleados una serie de horas al año que van utilizando en función de sus necesidades. En general, suele ser para gestiones personales, administrativas o médicas. La segunda modalidad es que cuando hay momentos 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 **42%** de las empresas de la muestra cuentan con bolsa de horas.

- **Jornada intensiva:** Sólo el **8%** de las empresas de la muestra cuentan con jornada intensiva todo el año. Sin embargo, el **75%** si tiene jornada intensiva en los meses de verano; y el **84%** 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. Este horario se aplica en igual medida a los teletrabajadores.
- **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, solo el **3,7%** de las empresas de la muestra afirma ofrecer esta posibilidad a sus empleados que lleva asociada una reducción proporcional del salario.
- **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 **97%** de las empresas, mientras que el año pasado lo hizo el **95%**. En la evolución positiva de esta ratio incide la organización de horarios a través del teletrabajo que también requiere un modelo de gestión de reuniones eficaces.

Cuadro 4

Evolución de las políticas de coste cero

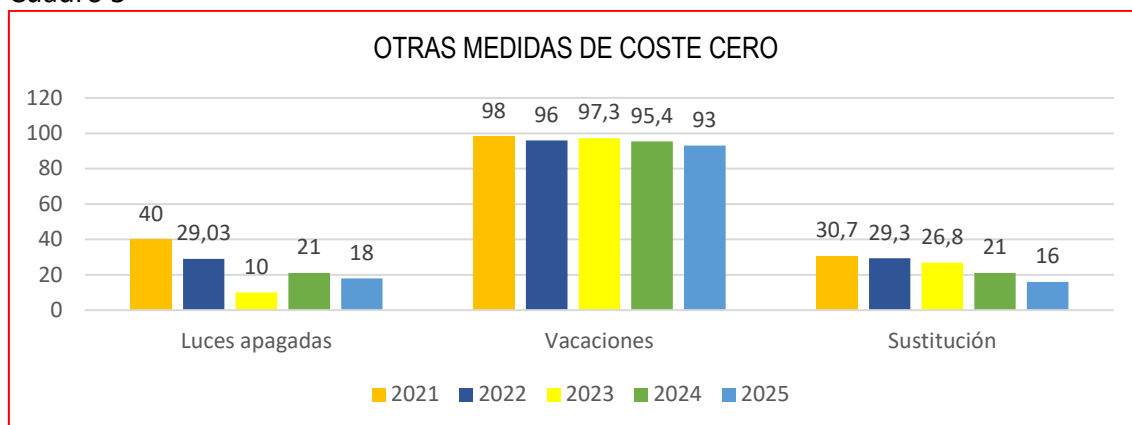


Dentro de las medidas de **COSTE CERO** se enmarcan otras opciones como la flexibilidad a la hora de disfrutar de los días de vacaciones o la política de luces apagadas. Estas medidas, están muy determinadas por el tipo de actividad y sector de la empresa. Negocios muy estacionales; que funcionan por 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 aumenta el teletrabajo y se reduce la presencialidad, esta medida va desapareciendo. Como alternativa, aumenta la presencia de medidas de desconexión digital y de programas, por ejemplo, que capan el acceso a las redes sociales internas de las empresas fuera del horario de trabajo y los fines de semana.

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 **16%** de las empresas de la muestra cuentan con esta política, muy por debajo del **21%** del año pasado. Es una tendencia que se mantiene a la baja desde hace unos años. La percepción del grupo de estudio es que se debe a que el teletrabajo y la flexibilidad están reduciendo las contingencias y por tanto, las sustituciones se hacen menos necesarias.

Cuadro 5



En el diseño de políticas de conciliación laboral, las medidas de flexibilidad de coste cero representan una oportunidad estratégica para las empresas de la Comunidad de Madrid. Se trata de iniciativas que **no requieren inversión directa**, pero que pueden generar un impacto significativo en el bienestar de los trabajadores, la corresponsabilidad familiar y la retención del talento.

Estas medidas permiten adaptar la organización del trabajo a las necesidades personales sin comprometer la productividad ni los recursos financieros. En contextos como el de las pymes madrileñas, especialmente en sectores como servicios y turismo, su implementación puede marcar la diferencia entre una cultura laboral rígida y una organización verdaderamente inclusiva.

A las incluidas en este estudio, se podrían añadir otras como

- **Cambio de centro de trabajo** para reducir la distancia al domicilio, cuando la empresa dispone de varias sedes.
- **Pausa ampliada para gestiones personales**, recuperable en otro momento.
- **Asignación de tareas por bloques**, que permite mayor autonomía en la gestión del tiempo.
- **Permisos por horas para citas médicas o escolares**, sin necesidad de solicitar días completos.
- **Canales internos para solicitar ajustes puntuales**, sin burocracia ni penalización.

Estas medidas, aunque sencillas, requieren un cambio cultural: pasar de la lógica del control a la lógica de la confianza. Su éxito depende de que las empresas las integren en sus dinámicas cotidianas, las comuniquen con claridad y las promuevan como parte de su compromiso con la igualdad y la corresponsabilidad.

Su impacto, tanto en grandes empresas como en medianas y pequeñas, podrían ser la mejora del clima laboral y la motivación; la reducción del absentismo y la rotación no deseada; la mayor equidad del uso de las medidas de conciliación y el fortalecimiento de la marca empleadora, especialmente en sectores con alta competencia por el talento.

3.-TELETRABAJO

El teletrabajo ha transformado el panorama laboral en la Comunidad de Madrid, pero su impacto en la conciliación sigue marcado por desigualdades de género y barreras culturales. El Flexímetro 2019–2024 ofrece una radiografía precisa de esta evolución.

Concebido inicialmente como una medida excepcional, se ha consolidado como una modalidad estructural en muchas empresas de la Comunidad de Madrid. Su penetración ha sido progresiva, acelerada por la pandemia, y ha generado nuevas dinámicas de

conciliación laboral y personal. Sin embargo, los datos del *Flexímetro* entre 2019 y 2024 revelan que su impacto no ha sido homogéneo ni exento de desafíos.

- **2019:** Aunque el **90,38%** de las empresas madrileñas ofrecían la posibilidad de teletrabajar, solo el **50,43%** de los empleados lo hacían.
- **2020:** Durante el confinamiento, el teletrabajo se disparó: el **91,65%** de los empleados lo practicaron. El 81% manifestó su intención de continuar teletrabajando indefinidamente, un **30%** más que antes de la pandemia.
- **2021–2022:** Se consolidó el modelo híbrido, combinando presencialidad y trabajo remoto. Las empresas comenzaron a integrar el teletrabajo en sus planes estratégicos.
- **2023–2024:** El teletrabajo se estabiliza, pero la percepción de facilidad para conciliar disminuye: solo el **29%** de los empleados considera que tiene facilidades para conciliar, frente al **41%** en 2022.
- **Título:** Evolución del teletrabajo y su impacto en la conciliación **Ámbito:** Empresas de la Comunidad de Madrid **Fuente:** Datos agregados del Flexímetro (2019–2024)

Tabla 2

Año	Penetración del teletrabajo	Uso por género	Impacto en conciliación	Observaciones clave
2019	90% de empresas lo ofrecen; 50% de empleados usan	Mujeres vinculan conciliación; hombres eficiencia	Mejora parcial, con sesgo femenino	Teletrabajo aún marginal
2020	91% de empleados lo practican durante confinamiento	Mujeres lideran uso intensivo	Mejora significativa, pero sobrecarga femenina	Se convierte en medida estructural
2021	Consolidación del modelo híbrido	Mujeres siguen predominando	Avances, desigualdad pero en corresponsabilidad	Se integra en planes estratégicos
2022	Estabilización del teletrabajo	Mujeres principales usuarias	Mejora conciliación, pero brechas persisten	41% percibe facilidad para conciliar
2023	Teletrabajo como práctica habitual	Hombres incorporan tímidamente	Descenso percepción conciliación	Solo 35% percibe facilidad para conciliar
2024	Teletrabajo consolidado pero con retrocesos	Mujeres predominan; hombres 37%	Solo 29% percibe facilidad para conciliar	Se confirma necesidad de

Año	Penetración del teletrabajo	Uso por género	Impacto conciliación	en Observaciones clave
2025	Modelo híbrido consolidado y aumento del presencialismo	Mujeres del predominan	Solo el 23% percibe facilidad para conciliar	corresponsabilidad real Se confirma necesidad de corresponsabilidad real

El teletrabajo ha sido clave para mejorar la conciliación, especialmente en hogares con responsabilidades familiares. Sin embargo, el *Flexímetro* muestra que:

- **Las mujeres son las principales usuarias del teletrabajo con fines de conciliación**, lo que refuerza el sesgo de género en el uso de medidas flexibles.
- **Los hombres lo utilizan más como herramienta de eficiencia o productividad**, no necesariamente vinculada al cuidado.
- **La sobrecarga femenina persiste**, ya que el trabajo remoto no elimina las tareas domésticas, sino que las intensifica cuando no hay corresponsabilidad.

Surgen así riesgos como la **invisibilidad profesional** de las mujeres que teletrabajan de forma intensiva porque quedan fuera de dinámicas presenciales clave para la promoción; la **desigualdad en el acceso**, ya que no todos los sectores ni perfiles tienen las mismas posibilidades de teletrabajar, lo que genera brechas internas y la **necesidad de regulación clara**. Aunque la Comunidad de Madrid ha avanzado con normativas como el Decreto 79/2020, que regula el teletrabajo en la administración pública, aún falta una cultura empresarial que lo promueva de forma equitativa.

A la vista de los resultados, es evidente que el esfuerzo que realizan las empresas en el desarrollo de estrategias de conciliación y flexibilidad no siempre obtienen un reconocimiento destacado por parte de los empleados. Quizá, se deberían tomar medidas relacionadas con la promoción del uso de estas medidas entre los hombres, con fines de cuidado familiar y visibilizar casos masculinos de teletrabajo por conciliación en la comunicación interna.

La comunicación interna se convierte en una herramienta clave para mejorar la eficiencia, con el desarrollo de campañas internas que expliquen las medidas de conciliación como derecho universal, no como concesión; y la difusión de manuales breves o fichas visuales que muestren cómo solicitar estas prácticas. Además, es necesario ampliar los indicadores que detallen, por ejemplo, el porcentaje de empleados que perciben facilidad para conciliar; el uso de medidas por género y nivel profesional y su impacto en rotación, absentismo y clima laboral.

En el caso del teletrabajo, es imprescindible rediseñar la gestión del rendimiento, valuando por objetivos y resultados, no por presencialidad; y evitar los riesgos en

promoción vinculados a visibilidad física. Además, es necesario formar a los directivos en liderazgo en remoto, capacitándolos para la gestión de equipos híbridos y dotándolos de las herramientas necesarias para mantener la cohesión y la equidad en entornos distribuidos.

También es necesario integrar el teletrabajo en la cultura organizativa y no tratarlo como excepción, sino como parte del modelo operativo; incluirlo en planes de igualdad y bienestar; realizar encuestas periódicas sobre conciliación y teletrabajo y abrir espacios de diálogo para ajustar medidas según necesidades reales.

Tabla 3

Indicador	Mejora esperada
Rotación voluntaria	Reducción por mayor satisfacción
Clima laboral	Mejora por percepción de autonomía
Igualdad de género	Avance si se promueve corresponsabilidad
Productividad	Estabilización o mejora si se gestiona por objetivos
Marca empleadora	Fortalecimiento por compromiso con conciliación

Como recomendaciones a aquellas empresas que mantienen el sistema híbrido en su organización del espacio de trabajo, destacamos:

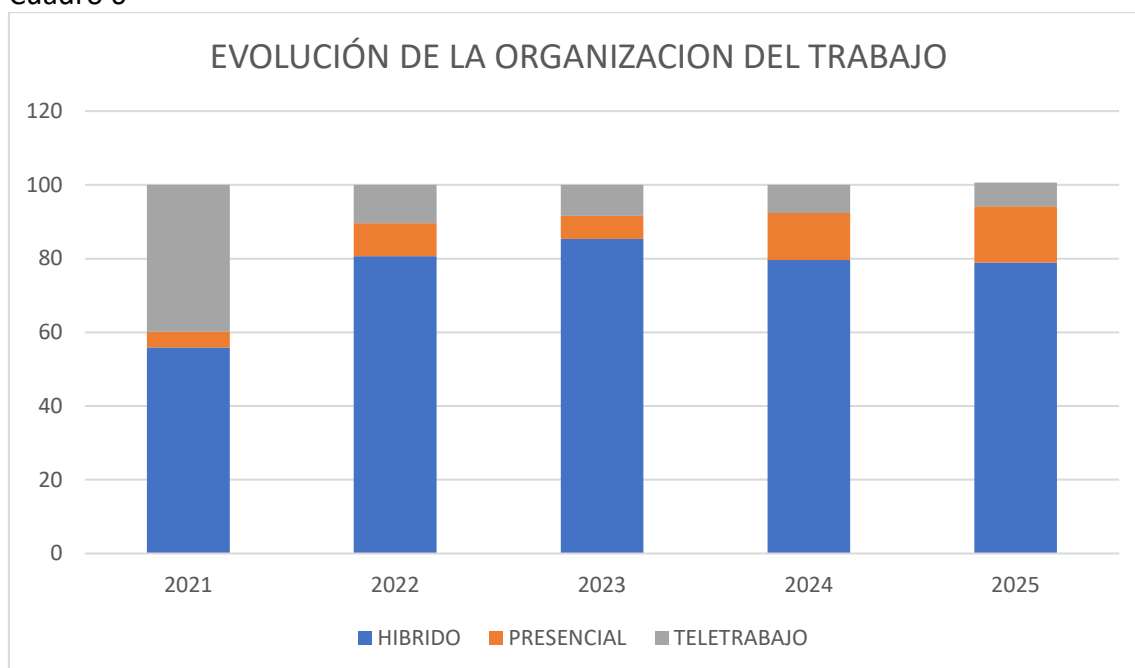
- **Fomentar el teletrabajo corresponsable**, incentivando su uso entre hombres con fines de conciliación.
- **Evitar la penalización profesional** de quienes optan por el trabajo remoto.
- **Medir el impacto por género y nivel profesional**, para evitar que el teletrabajo reproduzca desigualdades.
- **Combinar teletrabajo con otras medidas de flexibilidad de coste cero**, como la bolsa de horas o la flexibilidad de entrada y salida.

Como ya hemos comentado, en 2020 se produjo una fuerte expansión del teletrabajo que se mantuvo también durante 2021 y 2022. Sin embargo, desde 2023, las empresas empezaron a plantearse la vuelta a la presencialidad. Aun así, las empresas que presentan su candidatura a los PEF siguen ofreciendo al menos, un modelo de trabajo híbrido. En 2023, el **85,37%** de los empleados de la muestra trabajaban con modelo híbrido; **un 8,37%** teletrabajaba 100% del tiempo; mientras que el **6,26%** trabajaban presencialmente el 100% del tiempo. En 2024, el **84,21%** de las empresas de la muestra ofrecían a sus empleados la posibilidad de teletrabajar. Y por parte de los empleados, un **79,6%** trabajan con un modelo híbrido; el **7,6%** teletrabaja toda la jornada y el **12,8%** ya tiene presencialidad plena en su puesto de trabajo. En la muestra de la presente edición, sigue avanzando la presencialidad con un **15,3%** de las empresas de la muestra. El modelo híbrido se sitúa en el **78,93%** de la muestra y solo el **6,4%** ofrece teletrabajo 100% de la jornada.

Visto la evolución del modelo, apuntábamos el pasado año que se había alcanzado el punto máximo de desarrollo del teletrabajo y se iniciaba un efecto péndulo que parece, se mantiene más o menos igual. La demanda de la opción de teletrabajo, sobre todo por las generaciones más jóvenes, es un aliciente para mantener la propuesta de teletrabajo híbrido.

Por otro lado, la irrupción del sector comercio en la muestra de este año, donde la atención al público en tienda hace imposible el teletrabajo, ha influido también, sin duda, en a distribución de la muestra.

Cuadro 6



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

- Modelo de gestión por objetivos
- Tecnología adecuada
- Firma voluntaria de acuerdo marco (porcentaje de tiempo, política de prevención, gastos, etc.)
- Cultura organizativa flexible basada en la confianza en el empleado y la responsabilidad de este

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,

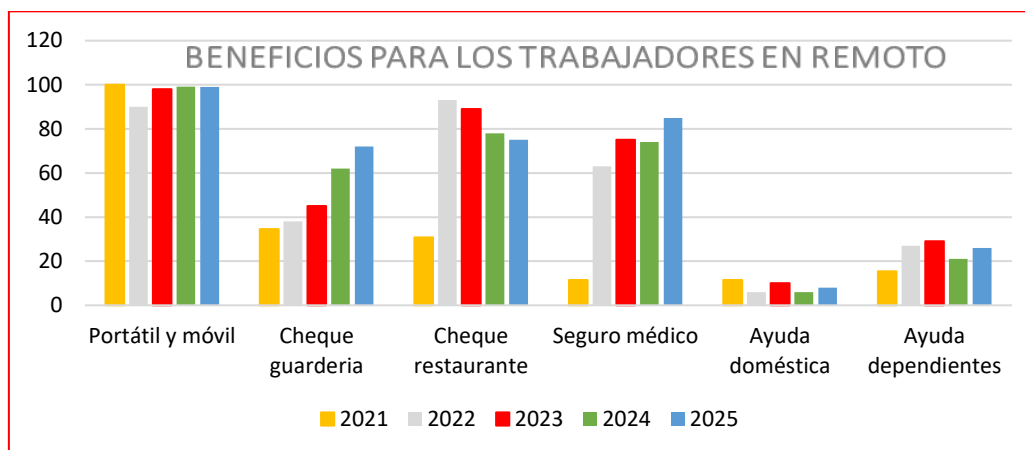
quién debe correr con la inversión en este sentido y quién asume los costes de suministro. Sin embargo, tan importante como la tecnología y los costes es la necesidad de contar con una cultura y un modelo de gestión de personas que permita que el sistema funcione eficazmente.

Otro dato que recoge el estudio es el correspondiente al asesoramiento, seguimiento y gestión de riesgos laborales de los profesionales que trabajan en remoto. Este año, el **88%** 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 **95%** de la muestra cuenta ya con una herramienta de seguimiento y supervisión del trabajo en remoto (**72%** el año pasado), 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, (**99%**) y en menor medida mobiliario (**35%**). El tema de los gastos lo contempla el **52%** de la muestra y hacen extensivo a estos profesionales beneficios sociales tradicionales como cheque restaurante **75%**; Cheque guardería: **72%**; seguro médico, **85%** y el **48%** lo extiende a familiares de primer grado. Un **8%** incluye ayudas para apoyo doméstico o cuidado de niños para los empleados que trabajan en remoto. Para otros dependientes, el número de empresas es del **26%**.

Cuadro 7



Las empresas grandes que tienen más recurso son las que amplían la batería de ayudas a los teletrabajadores. Mientras que los gastos de suministro se establecen en el decreto Ley que regula el teletrabajo, el apoyo al servicio doméstico la extensión del seguro médico a familiares, se corresponden a grandes empresas. Los otros productos (cheque restaurante o guardería, por ejemplo) forman parte de los planes de retribución flexible,

sin coste para la empresa y con reducciones fiscales para los empleados. En cualquier caso, el seguro médico sigue siendo el beneficio estrella para los empleados. En general, este año las empresas de la muestra arrojan una disminución de estos paquetes de medidas.

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

La verdadera transformación de la cultura empresarial no se mide por la existencia formal de políticas de conciliación, sino por su impacto real en los indicadores de gestión de personas. Evaluar con métricas eficientes —como rotación voluntaria, absentismo, compromiso, productividad o reputación corporativa— permite demostrar que la conciliación no es un gesto simbólico, sino una palanca estratégica que redefine la relación entre empresa y empleado. Sin indicadores claros y comparables, las medidas de flexibilidad corren el riesgo de quedar invisibles o percibirse como concesiones aisladas. Medir su impacto con rigor convierte la conciliación en un elemento tangible de competitividad y sostenibilidad, capaz de transformar la cultura organizativa desde la confianza y la corresponsabilidad.

Por esta razón, en 2021 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.

Estas son algunas conclusiones por indicador:

1. Mejora de la reputación corporativa

- Las empresas que integran políticas de conciliación y teletrabajo en sus planes estratégicos proyectan una imagen de responsabilidad social y compromiso con la igualdad.
- El *Flexímetro 2023* destacó que la flexibilidad se consolidó como práctica habitual, reforzando la marca empleadora y la atracción de talento.

2. Reducción de la rotación no deseada

- La conciliación laboral y personal es uno de los principales motivos de rotación en España: en 2022, el **45%** de los trabajadores cambiaría de empleo para mejorar este equilibrio.
- Empresas que ofrecen teletrabajo, flexibilidad horaria y beneficios extrasalariales (como seguros médicos o ayudas escolares) reducen la fuga de talento.

3. Aumento de la productividad

- El teletrabajo, cuando se gestiona por objetivos, mejora la eficiencia y reduce tiempos improductivos de desplazamiento.
- El *Flexímetro 2021–2022* mostró que el modelo híbrido permitió mantener niveles de productividad similares o superiores a la presencialidad.

4. Aumento del compromiso con la organización

- La percepción de que la empresa facilita la conciliación genera mayor compromiso emocional y fidelidad.
- Sin embargo, el descenso en la percepción de facilidad para conciliar (**41%** en 2022 → **29%** en 2024) indica que las empresas deben reforzar la comunicación y la equidad en el acceso a estas medidas.

5. Reducción del coste de la póliza médica

- Beneficios extrasalariales como seguros de salud vinculados a programas de bienestar reducen el coste global de las pólizas, al disminuir la siniestralidad.
- El teletrabajo y la flexibilidad horaria contribuyen a reducir el estrés y mejorar la salud mental, impactando en menor uso de servicios médicos.

6. Reducción de las bajas temporales

- La posibilidad de teletrabajar o ajustar horarios permite que los empleados gestionen mejor sus situaciones personales o de salud leve, evitando bajas completas.
- El *Flexímetro 2024* refleja que, pese al retroceso en percepción de conciliación, las empresas que mantienen políticas híbridas reducen el absentismo por causas familiares.

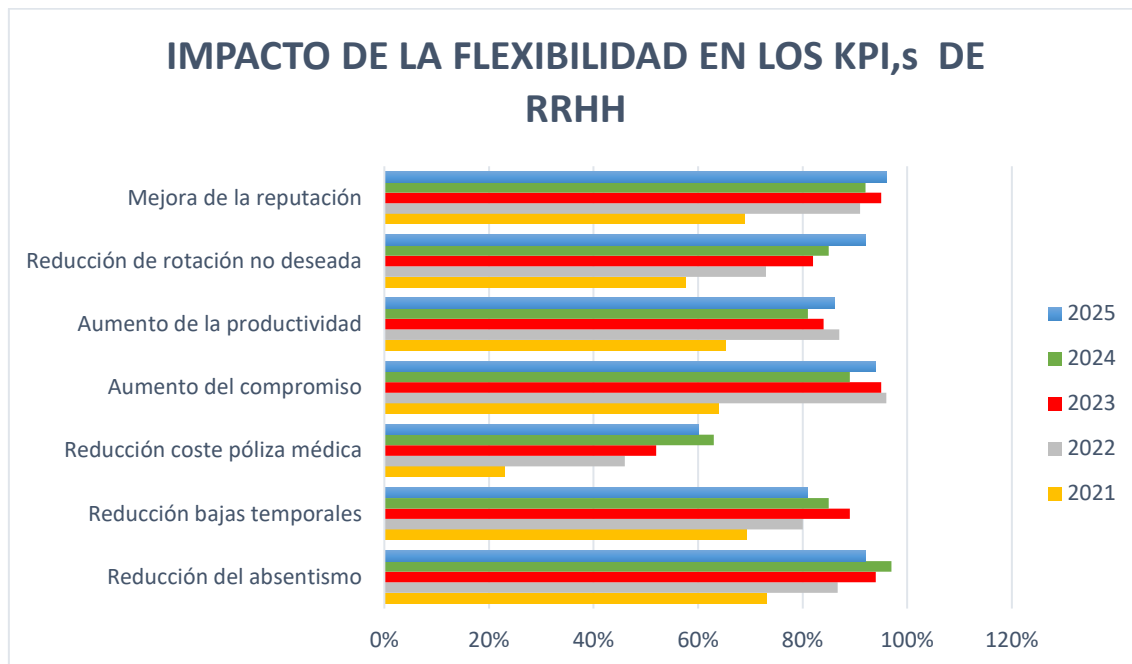
7. Reducción del absentismo

- La flexibilidad horaria de entrada y salida, la bolsa de horas y el teletrabajo reducen el absentismo por gestiones personales o familiares.
- El impacto es mayor cuando estas medidas se aplican de forma equitativa entre hombres y mujeres, evitando que recaigan solo en las mujeres y perpetúen desigualdades.

Este año, el estudio arroja los siguientes datos: el **92%** 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 **81%** en las bajas temporales y el **60%** ha conseguido reducir el coste de la póliza sanitaria. El **94%** de la muestra afirma que ha aumentado el engagement de los empleados con la marca y el **86%** reconocen impacto directo en la productividad y en el descenso de la rotación no deseada en un **92%** de los

casos. Además, un **96%** de las empresas de la muestra afirman que estas políticas han impactado positivamente en la mejora de la reputación corporativa.

Cuadro 8



V.- 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.

En general, las empresas suelen pensar que los empleados se acogen a medidas de conciliación principalmente por motivos familiares y de cuidado, pero los datos muestran que también lo hacen por razones prácticas como evitar atascos, mejorar la calidad de vida o gestionar el tiempo personal. Además, existe una clara diferencia de género: las mujeres recurren más a estas medidas por responsabilidades de cuidado, mientras que los hombres lo hacen por eficiencia o conveniencia.

A) Lo que piensan las empresas

- ✓ Cuidado de hijos pequeños y acompañamiento escolar.
- ✓ Atención a personas dependientes (mayores, familiares con discapacidad).
- ✓ Gestión de responsabilidades domésticas.
- ✓ Necesidad de reducir jornada para compatibilizar con la vida familiar.

B) Motivos reales de los empleados

- ✓ Evitar atascos y reducir tiempo de desplazamiento: el teletrabajo y la flexibilidad horaria se usan para optimizar el tiempo de transporte.
- ✓ Mejorar la calidad de vida: disponer de más tiempo para ocio, deporte o descanso.
- ✓ Gestión de citas médicas o trámites personales: aprovechar la flexibilidad para resolver gestiones sin pedir días completos.
- ✓ Reducción de jornada: en muchos casos se utiliza para equilibrar cargas familiares, pero también para reducir estrés laboral.
- ✓ Mayor autonomía y control del **tiempo**: especialmente en perfiles profesionales que valoran la autogestión.

Por género, y según estudios recientes sobre conciliación y flexibilidad en España:

- Las mujeres son las principales usuarias de reducciones de jornada y permisos de cuidado.
 - Motivos predominantes: cuidado de hijos, apoyo escolar, atención a dependientes.
 - El teletrabajo se percibe como herramienta para compatibilizar trabajo y responsabilidades familiares, aunque genera sobrecarga.
- Los hombres usan más la flexibilidad horaria y el teletrabajo para evitar desplazamientos y mejorar la eficiencia.
 - Motivos predominantes: optimización del tiempo, evitar atascos, mejorar productividad.
 - Menor presencia en reducciones de jornada, lo que refleja la persistencia de roles tradicionales.

Esto significa que existe:

- Una brecha de percepción: las empresas tienden a asociar la conciliación exclusivamente con el cuidado familiar, mientras que los empleados la utilizan también para mejorar su bienestar y eficiencia.
- Un sesgo de género: las mujeres siguen cargando con la mayor parte de las responsabilidades familiares, lo que explica su mayor uso de medidas de reducción de jornada.
- Un reto empresarial: promover un uso equitativo de las medidas, visibilizando que la conciliación no es solo “cosa de mujeres” ni únicamente para cuidados, sino también para mejorar la calidad de vida y la productividad.

La relación entre uso de medidas de conciliación/flexibilidad y fenómenos sociales como la reducción de la natalidad o el aumento de personas que no quieren tener pareja o casarse es clara, aunque compleja. Inciden en ello cuestiones como

- **Carga femenina en conciliación:** el *Flexímetro* muestra que las mujeres son las principales usuarias de reducciones de jornada y teletrabajo para cuidados. Esto genera una percepción de penalización profesional que puede desincentivar la maternidad, al asociarse con pérdida de oportunidades laborales.
- **Coste de oportunidad:** en España, muchas mujeres retrasan o renuncian a la maternidad porque sienten que el mercado laboral no ofrece condiciones equitativas de conciliación.
- **Impacto estructural:** si las medidas de conciliación no se usan de forma corresponsable, la natalidad se ve afectada porque las mujeres soportan solas el coste social y profesional de tener hijos.
- **Cambio cultural:** cada vez más personas priorizan la autonomía personal y la carrera profesional frente a los modelos tradicionales de pareja y familia.
- **Conciliación como factor de decisión:** cuando las empresas no ofrecen medidas equitativas, los individuos perciben que formar pareja o tener hijos implica una sobrecarga difícil de gestionar.
- **Flexibilidad y estilos de vida:** el teletrabajo y la flexibilidad horaria permiten organizar la vida sin necesidad de ajustarse a roles tradicionales, lo que refuerza la tendencia a optar por modelos de vida más individuales.
- **Conciliación insuficiente → baja natalidad:** si las políticas de conciliación no son equitativas, las mujeres retrasan o renuncian a la maternidad.
- **Nuevos estilos de vida → menor interés en pareja:** la falta de corresponsabilidad y la percepción de que la conciliación es “cosa de mujeres” refuerza la idea de que formar familia implica desigualdad, lo que lleva a más personas a optar por no casarse o no tener hijos.
- **Teletrabajo y flexibilidad:** bien gestionados, podrían ser palancas para revertir estas tendencias, pero si se aplican de forma desigual, las refuerzan.

Estas conclusiones se derivan de una serie de preguntas sobre esta cuestión planteadas en el Flexímetro y que arrojan los siguientes resultados: el **98%** de las empresas de la muestra afirman que los empleados se acogen a medidas de flexibilidad para cuidar de los hijos; el **74,3%** para facilitar la corresponsabilidad familiar; el **56%** para cuidar de mayores dependientes, el **68%** para el cuidado de personas con discapacidad; el **65%** para formarse o hacer deporte; y el **60%** para evitar la hora punta.

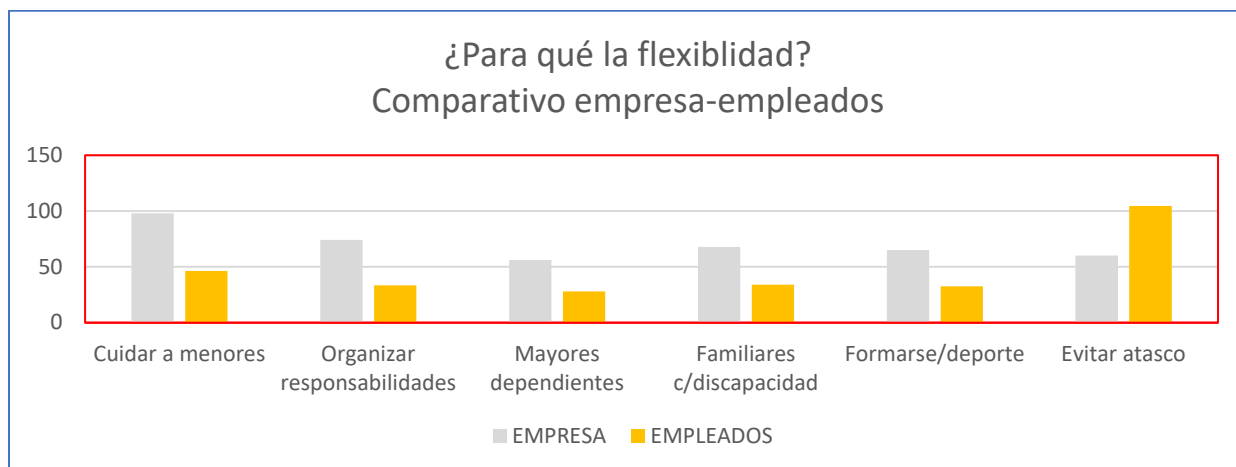
Cuando se pregunta a los empleados para qué se acogen a estas medidas, las respuestas difieren considerablemente una vez más de los que la empresa considera, son las prioridades de los empleados: el **30%** de los hombres se acogieron a medidas de flexibilidad horaria para cuidar de hijos menores; el **32,7%** para coordinarse con sus parejas en las obligaciones familiares; el **6%** para cuidar a mayores dependientes y el **9%** para cuidar a personas con discapacidad. En el caso de las mujeres, el **63%** lo hacen para cuidar a los hijos, el **35%** para coordinarse con su pareja; **31,7%** para cuidar mayores dependientes y el **6,50%** 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.

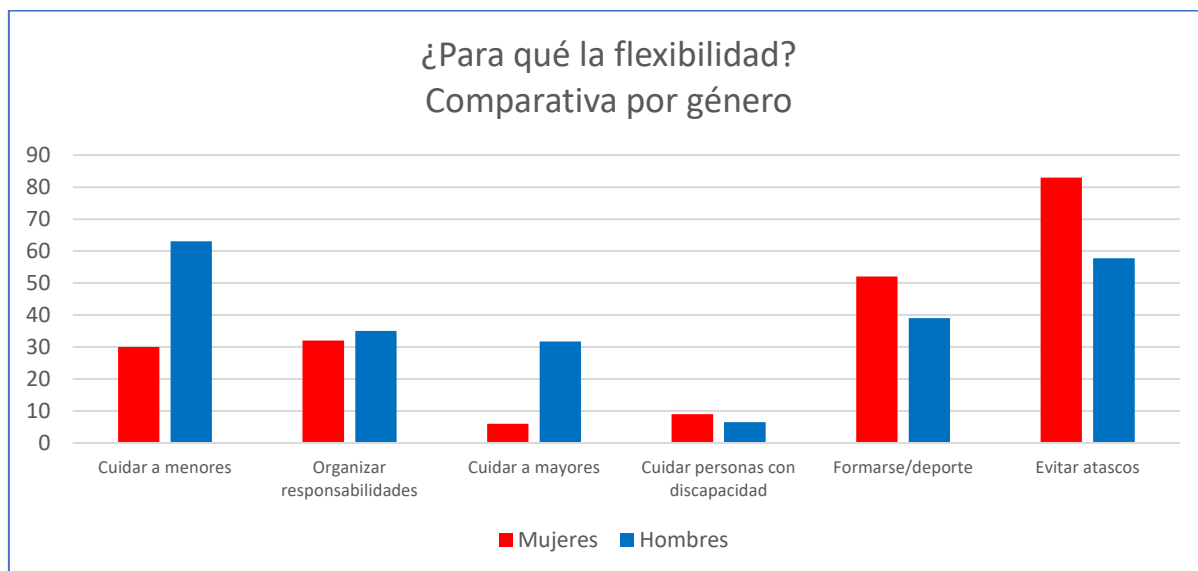
En cuanto al uso de la flexibilidad para otras cuestiones, el **39%** de las mujeres de la muestra lo hicieron para mejorar su formación; frente al **52%** de los hombres; y para evitar el atasco en hora punta el **83%** de los hombres y el **64,5%** de las mujeres.

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 **33%** de las empresas de la muestra contemplan medidas dirigidas a profesionales que carecen de cargas familiares de ningún tipo.

Cuadro 9



Cuadro 10



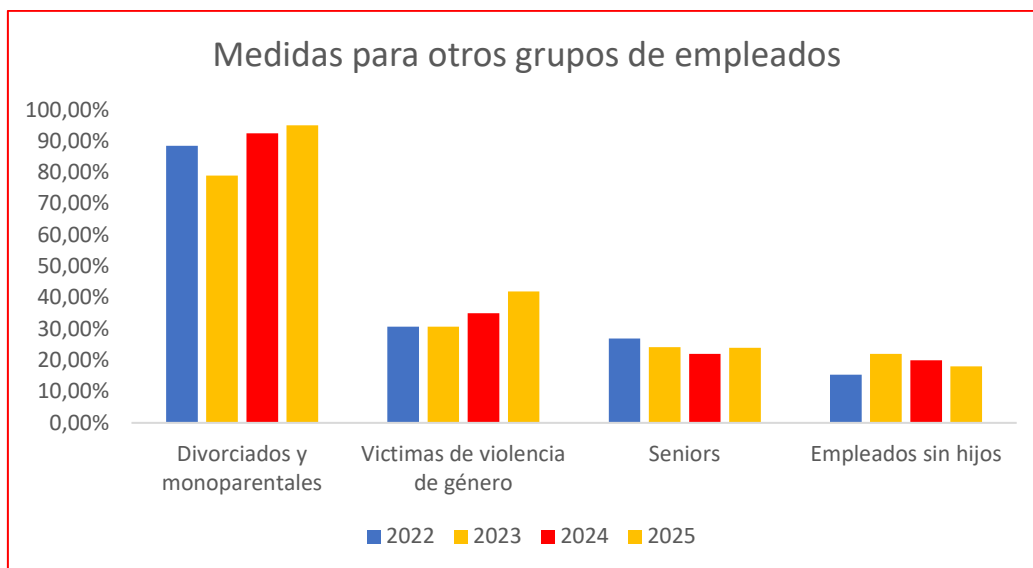
Desde el año pasado ha ido aumentando el número de hombres involucrado en el cuidado de dependientes al mismo tiempo que las mujeres, empiezan a recurrir cada vez más a la flexibilidad para formarse, hacer deporte o evitar los atascos. Una vez consolidado el modelo híbrido comienza a vislumbrarse el cambio de paradigma que se está produciendo. En el siguiente cuadro vemos la evolución de los datos comparados por género.

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 **26,9%** de las empresas de la muestra respondió afirmativamente a la primera cuestión (el año pasado fue el 28,13%); y el **88%** a la segunda (87% en 2024). En el caso de los procedimientos para garantizar la no discriminación, la cifra se sitúa en el **%** (84% 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 **95%** ha respondido afirmativamente a la pregunta, por encima del **92,46%** del año pasado. En situación especial están también las personas víctimas de violencia de género. Para ellas, el **42%** de las empresas cuenta con políticas específicas de apoyo y protección (el año pasado respondió afirmativamente el **35%**). Sólo el **24%** 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 **18%** 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 **29%** de las empresas de la muestra ya cuentan con planes de jubilación para sus empleados y el **25%** cuenta con gimnasio en sus instalaciones o bien, ofrece a sus empleados acuerdos ventajosos con instalaciones deportivas.

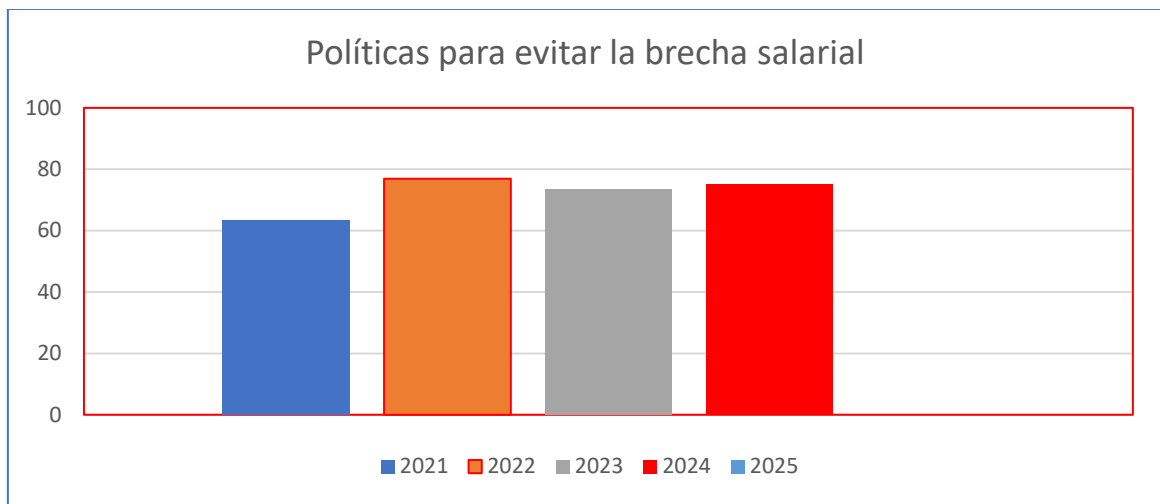
IV.- BRECHA SALARIAL

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 2024, la cifra alcanzó el **75%** y, en la presente

edición, en el **78,3%**. 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

La flexibilidad no es un lujo ni una concesión: es el nuevo eje de competitividad y sostenibilidad social. Si las empresas madrileñas no logran que hombres y mujeres concilien en igualdad, no solo perderán talento, sino que estarán contribuyendo a un modelo social insostenible. La corresponsabilidad es la verdadera innovación pendiente.

1. **La flexibilidad ya no es un beneficio, es un derecho estructural.** El teletrabajo y la conciliación han dejado de ser medidas excepcionales: son parte del contrato social entre empresa y empleado. Ignorarlo supone perder competitividad y talento.
2. **La conciliación sigue siendo femenina, y eso es un fracaso colectivo.** El *Flexímetro* confirma que las mujeres son las principales usuarias de reducciones de jornada y teletrabajo para cuidados. Mientras tanto, los hombres lo usan para eficiencia. Esta asimetría perpetúa desigualdad y penaliza la natalidad.
3. **La percepción de conciliación retrocede peligrosamente.** En 2022, el 41% de los empleados afirmaba tener facilidades para conciliar; en 2024, solo el 29%. Este descenso revela que las medidas existen, pero no se sienten efectivas ni equitativas.
4. **El teletrabajo puede ser una palanca de igualdad... o una nueva frontera de desigualdad.** Si se gestiona por objetivos y con corresponsabilidad, mejora productividad y compromiso. Si se asocia solo a mujeres, se convierte en un factor de invisibilidad profesional.
5. **La conciliación impacta directamente en los indicadores de RRHH.** Flexibilidad y beneficios extrasalariales reducen rotación, absentismo y bajas temporales, mejoran productividad y compromiso, y fortalecen la reputación corporativa. No son “soft policies”: son palancas duras de competitividad.
6. **La falta de corresponsabilidad tiene consecuencias demográficas.** La sobrecarga femenina en conciliación contribuye a la baja natalidad y al retraso en decisiones familiares. La política laboral está conectada con la sostenibilidad social de la Comunidad de Madrid.
7. **El futuro exige medidas de coste cero y cultura de confianza.** Bolsa de horas, flexibilidad de entrada y salida, intercambio de turnos o reuniones en horario racional son ejemplos de políticas que no requieren inversión, pero sí un cambio cultural: pasar del control a la confianza.
8. **Indicadores y comunicación interna.** “Los indicadores de RRHH —rotación, absentismo, productividad, compromiso, bajas temporales y reputación corporativa— no mejoran solo por implantar medidas de flexibilidad o teletrabajo. Su verdadero impacto depende de cómo se comunican dentro de la organización. Cuando la comunicación interna presenta la conciliación como un derecho universal y no como una concesión, los empleados perciben que la empresa confía en ellos, y esa percepción se traduce en datos tangibles: menos rotación no deseada, mayor compromiso, reducción de costes médicos y absentismo, y un aumento directo de la productividad. La clave no está

únicamente en la política, sino en el relato que la acompaña: sin comunicación clara, inclusiva y equitativa, las medidas pierden fuerza y los indicadores no se transforman.”

9. La Comunidad de Madrid no solo es un territorio donde se aplican políticas de flexibilidad: es un **laboratorio social y empresarial** que marca tendencia en España. Su papel es decisivo para difundir una cultura flexible que trascienda a las grandes corporaciones y llegue también a las pymes y sectores más vulnerables. Estudios como el *Flexímetro* y galardones como el *Premio Madrid Empresa Flexible* son más que reconocimientos: son **instrumentos de transformación cultural**, que visibilizan buenas prácticas, generan referentes y aceleran la adopción de modelos de conciliación equitativos. La Comunidad de Madrid tiene la oportunidad de liderar no solo la competitividad empresarial, sino también la sostenibilidad social, demostrando que la flexibilidad es el nuevo eje de progreso económico y demográfico.”