Comunidad de Madrid

ESTUDIO DE LAS POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD EN LAS EMPRESAS DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2026



INDICE

I.- Introducción. ……Página 3
II.- Trabajo de campo. ……Página 4
III.- Trabajo Flexible. ……Página 9
Flexibilidad horaria. ……Página 9
Medidas de coste cero. ……Página 13
Teletrabajo. …… Página 16
IV.- Impacto de las medidas de conciliación en los KPIs de RRHH. ……Página 20
V.- Conciliación y Corresponsabilidad. ……Página 22
VI.- Brecha salarial. ……Página 28
VII.- Conclusiones y tendencias. ……Página 28

I.- INTRODUCCIÓN

El **Flexímetro de la Comunidad de Madrid 2026** analiza las políticas de flexibilidad, conciliación y bienestar de las empresas participantes en la XXII edición de los Premios Madrid Empresa Flexible. Esta iniciativa, organizada por CVA e impulsada por la Dirección General de la Mujer de la Comunidad de Madrid, cuenta con la colaboración de CEIM, la Cámara de Comercio de Madrid y ESADE. Su objetivo es conocer y difundir las prácticas con las que las organizaciones facilitan el equilibrio entre la vida profesional, personal y familiar de sus plantillas. [1]

La flexibilidad ha pasado a formar parte de la organización habitual del trabajo, aunque su alcance varía según la actividad y el puesto. En 2025, el 7,9 % de las personas ocupadas en España trabajó desde su domicilio más de la mitad de los días y otro 7,7 % lo hizo ocasionalmente, según el Instituto Nacional de Estadística (INE). Estos datos invitan a examinar el teletrabajo junto con otras medidas accesibles para quienes deben desempeñar su actividad de forma presencial: adaptación de horarios, planificación de turnos, permisos y autonomía para organizar el tiempo de trabajo. [2]

Las necesidades de cuidado refuerzan la importancia de este análisis. El módulo de conciliación de la Encuesta de Población Activa señala que, en 2025, el 36,8 % de las personas ocupadas de entre 18 y 74 años tenía responsabilidades habituales de cuidado. Entre quienes las tenían, el 9,6 % había adaptado su jornada sin reducir horas y el 4,4 % había reducido su tiempo de trabajo. Esta última opción mostraba una marcada diferencia por sexo: la había adoptado el 8,3 % de las mujeres, frente al 0,8 % de los hombres. La disponibilidad de medidas de conciliación y su uso efectivo son, por tanto, dos cuestiones que conviene estudiar por separado. [3]

En la Comunidad de Madrid, la conciliación constituye además uno de los ejes de la *Estrategia de protección a la maternidad y paternidad y de fomento de la natalidad y la conciliación 2022-2026*. La estrategia plantea facilitar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, así como la corresponsabilidad. El Flexímetro aporta a este marco una perspectiva centrada en las prácticas que declaran las empresas participantes. [4]

En esta edición han participado 305 empresas, mientras que en 2025 fueron 208 las empresas candidatas. La comparación con años anteriores permitirá identificar continuidades y cambios, teniendo en cuenta las posibles diferencias entre las empresas participantes en cada edición.

El informe se articula en tres ámbitos. El primero examina la flexibilidad horaria y espacial, incluidos el teletrabajo, la organización de jornadas y turnos, las vacaciones y el tiempo libre. El segundo analiza las medidas de equilibrio profesional y personal: apoyo a los cuidados, maternidad y paternidad, formación, desarrollo profesional,

bienestar y beneficios extrasalariales. El tercero estudia la cultura organizativa, la diversidad, la corresponsabilidad y los indicadores utilizados para seguir los resultados de estas políticas.

Con ello, el Flexímetro busca ofrecer una visión útil de **qué medidas se implantan, a quiénes alcanzan y cómo se evalúan**. Sus resultados ayudarán a reconocer buenas prácticas y a detectar aspectos de mejora en la gestión de la flexibilidad de las empresas madrileñas, sin atribuir a las medidas efectos sobre la productividad, el absentismo o el clima laboral que los datos del estudio no permitan demostrar.

Referencias

[1] CVA, convocatoria de la XXII edición de los Premios Madrid Empresa Flexible, difundida por Europa Press, 24 de abril de 2026.
[2] INE, Encuesta de Población Activa. Variables de submuestra. Año 2025.
[3] INE, Módulo sobre conciliación entre la vida laboral y la familiar. Año 2025.
[4] Comunidad de Madrid, Estrategia de protección a la maternidad y paternidad y de fomento de la natalidad y la conciliación 2022-2026.

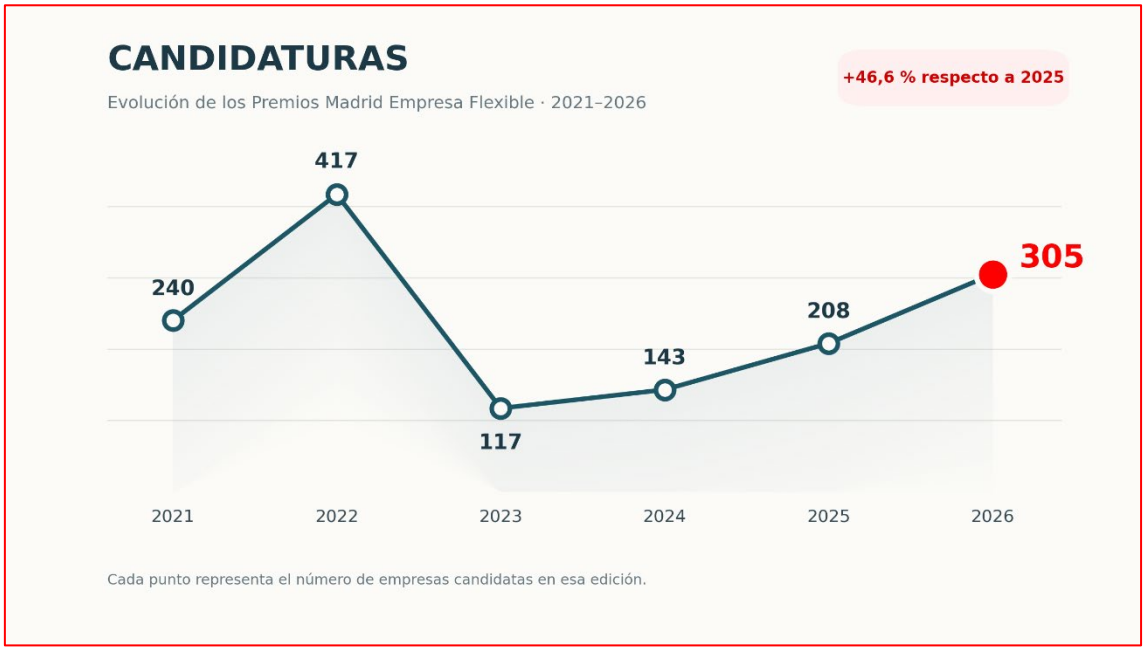
II.- TRABAJO DE CAMPO

Este informe recoge la información recopilada entre las 305 empresas, clasificadas en tres categorías en función del número de empleados: 94 pequeñas empresas (hasta 49 empleados), 76 medianas empresas (entre 50 y 249) y 135 grandes (a partir de 250) que han presentado su candidatura en la **XXII Edición de los Premios Madrid Empresa Flexible**. La información se recogió entre los meses de marzo y junio de 2026 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 puntación 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 un número próximo a los 1.000 profesionales.

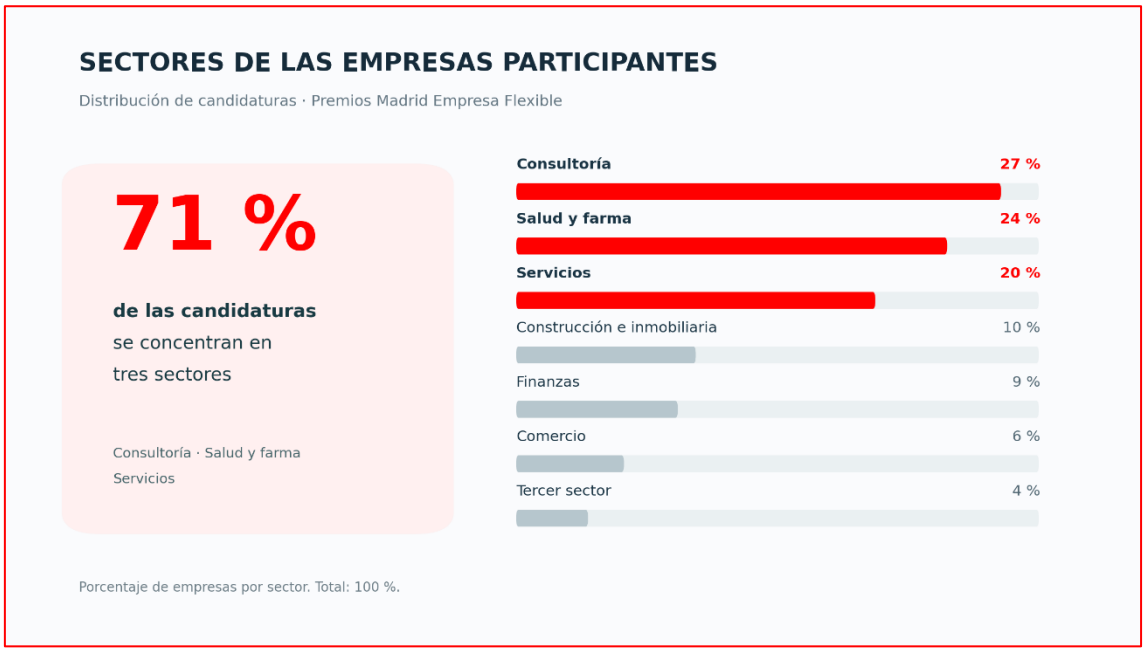
Este año el número de candidaturas ha aumentado respecto al año anterior.

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 y formación, con cerca de un **27%** de la muestra; seguido por el sector salud y farma (20%). Las empresas del sector servicios (12%), construcción e inmobiliaria (10%) y finanzas (9%) también han tenido este año una presencia destacada entre las candidaturas recibidas. Comercio (7%) y 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 775 encuestas entre las plantillas de las empresas finalistas. Dicha muestra responde a los siguientes parámetros: Mujeres: **58,37%** y Hombres: **41,63%.** Por edades, el grupo más numeroso es el de profesionales entre 31 y 45 años (**72%**); y el menos representado, el de entre 18 y 30 años (**12%**). Los que tienen entre 46 y 65 años representan el **16%** de la muestra.

Para interpretar las demandas de conciliación, este estudio distingue entre personas con hijos, personas que cuidan de otros familiares o dependientes y personas sin responsabilidades habituales de cuidado. **Estos grupos pueden solaparse**: una misma persona puede atender a sus hijos y, al mismo tiempo, a un progenitor mayor. Por ello, además de identificar a quién se cuida, resulta útil conocer la intensidad y la previsibilidad de esos cuidados, el tipo de puesto y el margen real de autonomía sobre la jornada.

La dimensión de esta realidad se aprecia en los datos nacionales más recientes. Según el *INE, en 2025 el 33,4 % de las personas de 18 a 74 años asumía el cuidado habitual de algún familiar.* Entre las personas ocupadas que cuidaban de su pareja o de otros familiares dependientes, el 18,3 % dedicaba a esa tarea **40 horas semanales o más**. Son cifras para el conjunto de España, que aportan contexto al análisis de las empresas madrileñas sin sustituir los resultados de esta muestra.

En las respuestas recogidas para el Flexímetro, **evitar los atascos y reducir los desplazamientos** aparece como el principal motivo para acogerse a la flexibilidad horaria y al teletrabajo. Este hallazgo merece atención: el tiempo de desplazamiento afecta a personas con y sin responsabilidades de cuidado y condiciona el tiempo disponible para la vida personal. Conviene, por tanto, analizar por separado *por qué se solicita* una medida y *qué necesidades ayuda a resolver* una vez implantada.

- **Personas con hijos.** Pueden necesitar horarios compatibles con la entrada y salida de los centros educativos, flexibilidad ante enfermedades o imprevistos y permisos para atender responsabilidades parentales. La edad de los hijos, la composición del hogar y el reparto de cuidados entre progenitores pueden modificar sustancialmente estas necesidades.
- **Personas sin hijos ni otros dependientes a cargo.** También tienen necesidades legítimas de flexibilidad: gestionar mejor los desplazamientos, continuar su formación, atender cuestiones personales o disponer de tiempo de descanso. Reconocerlas ayuda a que la conciliación se entienda como una política de organización del trabajo aplicable al conjunto de la plantilla, con medidas adicionales cuando existen responsabilidades de cuidado.
- **Personas que cuidan de mayores, personas con discapacidad u otros familiares dependientes.** Sus necesidades pueden incluir acompañamiento a citas médicas, respuesta ante urgencias, coordinación con servicios de apoyo y ajustes sostenidos de la jornada. A diferencia de una incidencia puntual, algunos

cuidados se prolongan durante años y varían en intensidad. Eurofound señala que *combinar flexibilidad laboral con servicios de cuidado accesibles y apoyo a quienes cuidan* es una cuestión central para evitar que estas personas tengan que reducir su actividad o abandonar el empleo.

La **corresponsabilidad** es otra dimensión necesaria del análisis. Entre las personas ocupadas con responsabilidades de cuidado que realizaron cambios laborales para conciliar, la reducción del tiempo de trabajo presenta una diferencia notable: la declaró el 8,3 % de las mujeres frente al 0,8 % de los hombres, según *el módulo de conciliación de la EPA de 2025*. Esto aconseja examinar quién utiliza cada medida y si su uso tiene consecuencias para los ingresos o la carrera profesional.

El debate actual también plantea cómo extender la flexibilidad a los puestos que requieren presencia física. El *artículo 34.8 del Estatuto de los Trabajadores* contempla la solicitud de adaptaciones de jornada y de la forma de prestación, incluido el trabajo a distancia, para atender necesidades de conciliación familiar y laboral. En la práctica empresarial, esto invita a evaluar tanto las opciones de trabajo híbrido como la previsibilidad de turnos, los cambios de horario y la capacidad de responder a imprevistos en los puestos presenciales.

Esta segmentación permitirá valorar las políticas de flexibilidad por su **acceso efectivo, uso y adecuación a distintas circunstancias**, en lugar de limitar el análisis a la existencia formal de las medidas.

Del total de la muestra, el **35%** tenía uno o más hijos a su cargo (dos puntos más que en la edición anterior); y el **4%** (el pasado año era el **5,8%** de la muestra) tiene mayores dependientes. Además, el **2,5%** tenía al menos, una persona con discapacidad a su cargo. 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.

Brecha retributiva y percepción de la retribución

La desigualdad retributiva sigue siendo un reto para las empresas, aunque su medición exige distinguir entre indicadores. Según la Encuesta Anual de Estructura Salarial del INE, correspondiente a 2024, la ganancia media anual de las mujeres en España fue de **26.904,90 euros**, frente a **32.057,55 euros** en los hombres: un **16,1 % menos** si se toma como referencia el salario masculino. En la **Comunidad de Madrid**, las cifras fueron de **31.048,41** y **37.634,49 euros**, respectivamente, lo que supone una diferencia del **17,5 %**. Se trata de diferencias en la ganancia media anual; estos datos, por sí solos, **no permiten afirmar que se pague menos a una mujer que a un hombre por el mismo**

trabajo. En el resultado intervienen también la jornada, la ocupación, el tipo de contrato y la trayectoria profesional.

Las diferencias varían entre actividades económicas y ocupaciones. Por ello, una evaluación útil para la empresa debe ir más allá de la media general: comparar trabajos de igual valor, revisar los componentes fijos y variables de la retribución y observar quién accede a promociones y puestos mejor remunerados. También conviene examinar si las reducciones de jornada y otras decisiones vinculadas a los cuidados afectan de forma desigual a la progresión salarial de mujeres y hombres.

La **transparencia retributiva** ocupa un lugar central en este debate. En España, el *Real Decreto 902/2020* establece instrumentos como el registro retributivo y la auditoría retributiva en los supuestos previstos. A escala europea, la *Directiva (UE) 2023/970* impulsa una mayor información sobre salarios y criterios de fijación retributiva. Su enfoque refuerza una cuestión práctica para las organizaciones: contar con criterios objetivos, comprensibles y documentados para valorar puestos y explicar diferencias salariales.

En este Flexímetro se analiza, además, **cómo perciben las personas encuestadas su retribución**. En el gráfico del estudio, las respuestas de mujeres que sitúan su salario «por encima de la media» representan el **25 % del total**, frente al **18 %** correspondiente a hombres. Es un resultado relevante para explorar la satisfacción y la cultura retributiva de las empresas participantes, pero no mide la brecha salarial real ni demuestra por sí mismo que la flexibilidad cause una mejor percepción. La lectura conjunta de ambas dimensiones —equidad retributiva medida y percepción de la plantilla— ofrece una base más sólida para identificar avances y ámbitos de mejora.

Cuadro 3



III.-ORGANIZACIÓN FLEXIBLE

1.- FLEXIBILIDAD HORARIA

La flexibilidad horaria comprende medidas distintas: márgenes de entrada y salida, adaptación de la jornada, cambios de turno, distribución del tiempo de trabajo y reducción de horas. Su análisis debe diferenciarse del teletrabajo, que modifica el lugar de prestación, y de los permisos, que permiten ausentarse temporalmente. Todas estas herramientas pueden facilitar la conciliación, pero tienen efectos diferentes sobre el tiempo disponible, la retribución y la trayectoria profesional.

El trabajo a distancia mantiene una presencia relevante en la Comunidad de Madrid. Según la *encuesta sobre uso de tecnologías del INE*, en 2025 había teletrabajado durante la semana anterior a la entrevista el **26,2 % de las personas ocupadas de 16 a 74 años en la región**, frente al **14,8 % en España**. La comparación sitúa a Madrid entre las comunidades con mayor implantación de esta modalidad, aunque no implica que todos los puestos tengan la misma posibilidad de acogerse a ella. Para evaluar la flexibilidad de una empresa es necesario observar también qué alternativas ofrece a su personal presencial.

Según los datos recogidos en este informe, 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 **97%** 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 **56%%** 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 **49%** de las empresas de la muestra cuentan con bolsa de horas.

- Jornada intensiva: Sólo el **6%** de las empresas de la muestra cuentan con jornada intensiva todo el año. Sin embargo, el **79%** si tiene jornada intensiva en los meses de verano; y el **88%** 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 **2,9%** 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 **96%** de las empresas, mientras que el año pasado lo hizo el **97%**. En la evolución de esta ratio incide la organización de horarios a través del teletrabajo que también requiere un modelo de gestión de reuniones eficaces.

La dimensión de género requiere una lectura más precisa que la simple identificación de quién utiliza «la flexibilidad». En el *módulo de conciliación de la EPA de 2025*, entre las personas ocupadas con responsabilidades de cuidado, el **10,2 % de las mujeres** y el **9,1 % de los hombres** señalaron la adaptación de la jornada sin reducir horas como principal

cambio laboral para conciliar. La distancia fue mucho mayor en la **reducción del tiempo de trabajo**: **8,3 % de las mujeres**, frente a **0,8 % de los hombres**. Son datos nacionales que muestran por qué conviene examinar cada medida por separado, especialmente cuando implica una disminución de ingresos.

Cuadro 4



La cuestión central es si la flexibilidad proporciona **autonomía real**. Un horario variable decidido con suficiente antelación puede ayudar a organizar los cuidados y los desplazamientos; un turno que cambia de forma imprevisible puede producir el efecto contrario. Del mismo modo, trabajar desde casa ahorra tiempo de desplazamiento, pero no elimina por sí solo las responsabilidades domésticas ni garantiza el descanso. *Eurofound señala en su informe de 2026* que el teletrabajo y la autonomía horaria se asocian con un mejor equilibrio entre trabajo y vida personal, mientras que la disponibilidad constante, las jornadas prolongadas y el contacto fuera del horario pueden deteriorarlo. Su análisis también advierte de una mayor interferencia entre trabajo y familia para las mujeres que teletrabajan.

Desde la perspectiva de la igualdad, ofrecer una medida no equivale a garantizar un acceso equitativo. El diagnóstico debe relacionar su disponibilidad y uso con el tipo de puesto, el nivel profesional, las responsabilidades de cuidado y el género. También debe comprobar si quienes se acogen a ella mantienen oportunidades comparables de formación, evaluación, promoción y participación en proyectos relevantes. Esta relación requiere datos de seguimiento; no puede deducirse únicamente del porcentaje de personas que teletrabajan o adaptan su horario.

La tendencia que emerge de las fuentes externas es, por tanto, doble: la flexibilidad forma parte estable de la organización del trabajo, pero **su calidad y sus efectos dependen de cómo se diseñe y utilice**. Para las empresas madrileñas, avanzar supone combinar opciones para puestos presenciales y remotos, dar previsibilidad a los horarios, respetar los tiempos de descanso y favorecer que hombres y mujeres compartan las responsabilidades de cuidado. El Flexímetro 2026 permitirá valorar en qué medida estas condiciones están presentes en las organizaciones participantes y cómo han evolucionado respecto a ediciones anteriores.

A continuación incluimos un cuadro con información recogida del histórico del Flexímetro desde 2019 (antes de la pandemia) y hasta 2026.

Tabla 1

FLEXÍMETRO · COMUNIDAD DE MADRID

Evolución de la flexibilidad laboral

Serie del Flexímetro anterior · 2019–2025 | Actualización editorial 2026

AÑO	TENDENCIA PRINCIPAL	USO POR GÉNERO	CONCILIACIÓN	OBSERVACIONES
2019	Flexibilidad incipiente: horarios adaptables y permisos.	Las mujeres predominan en la reducción de jornada.	Mejora parcial, con sesgo femenino.	La flexibilidad se percibe como posible «renuncia» profesional.
2020	Expansión del teletrabajo por la pandemia.	Mayor uso femenino del teletrabajo y la reducción de jornada.	Mejora de opciones, con sobrecarga femenina.	Se visibiliza la necesidad de corresponsabilidad.
2021	Consolidación del modelo híbrido.	Las mujeres lideran el uso de medidas.	Avances, aunque persiste la desigualdad.	Las empresas comienzan a medir el impacto en igualdad.
2022	La flexibilidad híbrida gana peso; atención al bienestar emocional.	Las mujeres son las principales usuarias de la reducción de jornada.	Mejora la conciliación; persisten brechas.	La conciliación figura como motivo de rotación (45,11 %).[1]
2023	Integración de la flexibilidad en planes estratégicos.	Las mujeres predominan en los permisos; los hombres se incorporan lentamente.	Conciliación más extendida; corresponsabilidad insuficiente.	Se refuerza la equidad como criterio de gestión.
2024	Retrocede la percepción de facilidad para conciliar: 29 %.[2]	Las mujeres siguen usando más medidas de cuidado.	Conciliar se percibe más difícil; persisten brechas.	Descenso frente a 2023 (35 %) y 2022 (41 %).[2]
2025	Las empresas de sectores con talento escaso recurren al teletrabajo.	Las mujeres siguen usando más medidas de cuidado.	La corresponsabilidad sigue siendo una cuestión pendiente.	El apoyo a la natalidad entra en el debate.[3]
2026	**La flexibilidad sigue presente en el debate laboral.**	Comprobar con datos si persisten diferencias de uso por género.	Madrid lideró el teletrabajo autonómico en 2025 (26,2 %).[4]	**Explorar el efecto de la IA en tareas tradicionalmente presenciales.[3]**

CÓMO LEER ESTA CRONOLOGÍA

Fuente de la serie 2019–2025: tabla del Flexímetro del año anterior, facilitada para esta edición. La fila 2026 contiene cuestiones para actualizar con los resultados de este año.

[1] El 45,11 % corresponde a una publicación de 2025 y debe verificarse antes de atribuirlo a 2022. [2] Serie de encuesta Infojobs (España), distinta de la muestra del Flexímetro.

[3] Debate o hipótesis editorial, pendiente de fuentes y datos propios. [4] INE, encuesta TIC en hogares 2025; personas ocupadas de 16 a 74 años.

Interpretamos esta información desde tres ámbitos:

- **Uso de las medidas por género**:
  - Las mujeres siguen siendo las principales usuarias de medidas de flexibilidad laboral con un 80% de las representadas en la encuesta.
  - Los hombres muestran una incorporación progresiva, pasando del **25%** en 2020 al **37%** en 2024; y al **39,2%** en 2026, lo que indica un avance lento hacia la corresponsabilidad.
- **Percepción de facilidad para conciliar**:
  - Se observa un retroceso: del **41%** en 2022 al **29%** en 2024 y al 26% en 2026. Esto sugiere que, aunque las medidas existen, o no están bien comunicadas, no se ajustan al perfil de la plantilla o sencillamente, ya no se valoran por considerarse un "derecho adquirido".
- **Hipótesis para estudio:**
  - 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.

2.- MEDIDAS DE COSTE CERO/BAJO COSTE

El tamaño de la empresa, el sector de actividad y la necesidad de atender al público condicionan las posibilidades de flexibilizar la jornada. Sin embargo, muchas medidas no exigen ampliar la plantilla ni realizar una inversión específica: consisten en organizar de otra manera horarios, turnos, reuniones y periodos de descanso. Para este informe, resulta más preciso denominarlas medidas de bajo coste de implantación que «medidas de coste cero». Su aplicación requiere coordinación, reglas claras y seguimiento, aunque no necesariamente un gasto adicional.

Esta distinción es relevante para las pymes. La capacidad de ofrecer autonomía sobre el tiempo puede formar parte de una propuesta de empleo atractiva sin reproducir los paquetes de beneficios de una gran compañía. CEIM, por ejemplo, incluye las medidas de conciliación dentro del denominado *salario emocional*.

La Comunidad de Madrid ofrece un contexto especialmente interesante para analizar estas políticas por la concentración de actividad de servicios y la importancia de los desplazamientos cotidianos. Según el INE, Madrid concentró en 2024 el **22,8 % del empleo** y el **33,4 % de la cifra de negocios** del sector servicios en España. Escalonar las horas de entrada y salida puede facilitar los desplazamientos y distribuirlos fuera de las horas de mayor demanda.

Flexibilidad de entrada y salida. Permite desplazar el comienzo y el final de la jornada dentro de un margen previamente definido, habitualmente de una o dos horas, manteniendo el tiempo de trabajo pactado. Algunas empresas amplían esta autonomía al intervalo de comida.

La flexibilidad también puede adaptarse a los puestos organizados por turnos. Entre las soluciones recogidas figuran los intercambios acordados entre trabajadores, la consideración de necesidades personales al asignar turnos y los ajustes del calendario para facilitar libranzas.

Bolsa de horas. Esta fórmula agrupa prácticas diferentes que conviene medir por separado. Una consiste en disponer de un número de horas para atender gestiones personales que después se recuperan conforme a las reglas de la empresa. Otra permite compensar tiempo trabajado en periodos de mayor actividad. Su funcionamiento exige definir cómo se autorizan, registran y compensan las horas, respetando el convenio aplicable, los descansos y el registro diario de jornada.

Jornada intensiva. En el Flexímetro anterior estaba presente durante todo el año en el **8 %** de las empresas, frente al **75 %** que la aplicaba en verano y el **84 %** que la ofrecía los viernes. Esta diferencia muestra que muchas organizaciones encuentran más viable concentrar la jornada en periodos concretos que implantarla de manera permanente.

Semana de cuatro días. Es importante mantener esta precisión: reducir días, horas y salario no es lo mismo que distribuir las horas pactadas en cuatro jornadas más largas, ni que reducir el tiempo de trabajo conservando la retribución. Las tres fórmulas tienen efectos distintos sobre el descanso, la cobertura del servicio y el coste. Cualquier implantación debe examinarse conforme a los límites de jornada y descansos establecidos en la normativa y en el convenio aplicable. boe.es

Política de reuniones. Además de establecer una hora límite, una política eficaz puede exigir convocatorias con objetivo y duración definidos, limitar los asistentes y reservar periodos sin reuniones para el trabajo individual. Su aplicación resulta especialmente relevante cuando coinciden personas con horarios flexibles o distintos días de trabajo presencial.

La siguiente tabla ofrece la evolución de la implantación de las medidas de coste cero o bajo coste en las empresas de la muestra de la presente edición de los Premios Madrid Empresa flexible, comprada con los datos recogidos en la pasada edición de los galardones.

Tabla 2.

Medida	Flexímetro 2025	Flexímetro 2026
Flexibilidad de entrada y salida	98 %	**97%**
Flexibilidad en la elección o el cambio de turnos	42 %	**56%**
Bolsa de horas	42 %	**49%**
Jornada intensiva durante todo el año	8 %	**6%**
Jornada intensiva en verano	75 %	**79%**
Jornada intensiva los viernes	84 %	**88%**
Semana de cuatro días con reducción proporcional del salario	3,7 %	**2,9%**
Política de reuniones dentro del horario laboral	97 %	**96%**

Otras medidas de bajo coste directo son la posibilidad de distribuir las vacaciones en periodos más cortos, los ajustes puntuales de horario para gestiones personales, el cambio de centro de trabajo cuando existen varias sedes y los canales sencillos para solicitar adaptaciones temporales. Aunque no se han incluido en el análisis de este año, el comité de los PMEF está valorando su incorporación al procedimiento de análisis de 2027.

La antigua política de «luces apagadas» buscaba evitar la prolongación habitual de la presencia en la oficina. En organizaciones con trabajo híbrido, ese límite físico resulta insuficiente. Cobra mayor importancia fijar expectativas sobre mensajes, llamadas y disponibilidad fuera de la jornada, formar a los responsables de equipo y revisar las cargas de trabajo que provocan conexiones recurrentes a deshora. La desconexión digital es un derecho reconocido legalmente; una política interna puede concretar cómo se ejerce, también en el trabajo a distancia. boe.es

La sustitución o redistribución planificada de tareas merece un análisis separado. En la edición anterior, el **16 %** de las empresas contaba con una política de reemplazo, frente al **21 %** del año previo. En esta edición, ha respondido afirmativamente el 19% de las empresas de la muestra. Una sustitución puede implicar un coste directo y, por ello, no debe clasificarse automáticamente entre las medidas de bajo coste. Sí cumple una función organizativa importante: evitar que una ausencia o reducción de jornada traslade toda la carga al resto del equipo y genere rechazo hacia quien utiliza una medida de conciliación. Con los datos disponibles no es posible concluir que el descenso de las sustituciones se deba al teletrabajo; para comprobarlo haría falta medir duración de las ausencias, cobertura del puesto y redistribución efectiva del trabajo.

Por último, ofrecer una medida no garantiza un uso equitativo**.** Las opciones que mantienen la jornada y la retribución podrían facilitar una participación más amplia de hombres y mujeres, pero esa posibilidad debe contrastarse con datos de utilización. Como contexto externo, el módulo de conciliación de la EPA de 2025 muestra que, entre las personas ocupadas con responsabilidades de cuidado, redujo su tiempo de trabajo el **8,3 % de las mujeres**, frente al **0,8 % de los hombres**. Esta realidad estadística justifica la elaboración del Flexímetro madrileño que podría empezar a medir por separado, en 2027, el uso de cada medida, su relación con los cuidados y sus posibles efectos en la trayectoria profesional.

La cuestión ya no es únicamente cuántas empresas ofrecen flexibilidad, sino **quién puede utilizarla, con qué frecuencia, en qué condiciones y cómo se cubre el trabajo cuando alguien la ejerce**. Esos indicadores permitirán valorar su contribución real a la conciliación, la corresponsabilidad y la capacidad de las empresas madrileñas para atraer y retener talento.

3.-TELETRABAJO

El teletrabajo ocupa hoy un lugar estable en la organización de muchas empresas madrileñas. La experiencia iniciada durante la pandemia dio paso a modelos híbridos que combinan días presenciales y trabajo a distancia. La cuestión para el Flexímetro 2026 ya no es solo si una empresa ofrece esta posibilidad, sino **a qué puestos llega, cuántos días se utiliza y qué efecto tiene sobre la conciliación, la colaboración y las oportunidades profesionales**.

La posición de Madrid destaca también fuera de la muestra del estudio. Según el INE, en 2025 teletrabajó durante la semana anterior a la entrevista el 26,2 % de las personas ocupadas de 16 a 74 años en la Comunidad de Madrid, frente al 14,8 % en el conjunto de España. Fue el porcentaje autonómico más alto.

De la expansión al modelo híbrido

La serie histórica facilitada para este informe refleja la rapidez del cambio. En 2019**,** el **90,38 %** de las empresas de la muestra ofrecía la posibilidad de teletrabajar, mientras que el porcentaje de personas empleadas que hacía uso de ella se situaba en el **50,43 %**. Durante el confinamiento de **2020**, el uso declarado alcanzó el **91,65 %** de los empleados**.** Son datos obtenidos en circunstancias muy distintas: el segundo recoge una respuesta excepcional ante la pandemia y no debe interpretarse como un nivel de uso sostenible en condiciones ordinarias.

En los años posteriores se configuró una distribución más estable entre presencialidad, trabajo híbrido y teletrabajo completo. Con las cifras históricas aportadas, la evolución queda así:

Modalidad de trabajo en la muestra	2023	2024	2025	2026
Modelo híbrido	85,37 %	79,6 %	78,93 %	**75,9%**
Teletrabajo durante toda la jornada	8,37 %	7,6 %	6,4 %	**5,9%**
Presencialidad completa	6,26 %	12,8 %	15,3 %	**18,2%**

La serie apunta a una recuperación gradual de la presencialidad dentro de la muestra, junto a la permanencia mayoritaria del modelo híbrido. No obstante, **la composición sectorial influye en el resultado**: una mayor participación de empresas de comercio, con puestos de atención presencial, puede elevar el peso agregado de la presencialidad aunque las políticas de otros sectores apenas cambien.

Los datos externos muestran una tensión similar entre la oferta de trabajo remoto y su demanda. En las vacantes publicadas por InfoJobs entre enero y agosto de 2025, la proporción que incluía teletrabajo descendió respecto al mismo periodo de 2024: del **16 % al 13 %** en empresas de menos de 50 trabajadores y del **14 % al 11 %** en las de mayor tamaño. A la vez, en una encuesta de la propia plataforma, el **43 % de las personas que teletrabajaban** afirmó que buscaría otro empleo con esa posibilidad si su empresa exigiera presencialidad completa en condiciones similares. Son indicadores de fuentes y poblaciones diferentes, pero ayudan a situar el teletrabajo dentro de las decisiones de atracción y retención de talento.

Conciliación: disponibilidad y resultados

La posibilidad de trabajar desde casa puede ahorrar desplazamientos y dar mayor autonomía para organizar la jornada. No equivale, por sí sola, a disponer de tiempo para cuidar: la actividad profesional mantiene sus exigencias y puede coincidir en el hogar con responsabilidades familiares. Eurofound observa que el teletrabajo y la autonomía horaria se asocian con un mejor equilibrio entre trabajo y vida personal para mujeres y hombres, pero también advierte de riesgos de jornadas largas, trabajo durante el tiempo libre y disponibilidad constante. En sus resultados, las mujeres declaran con más frecuencia interferencias entre trabajo y familia cuando teletrabajan. Eurofound

Condiciones para un modelo híbrido equitativo

El reto empresarial consiste en integrar el teletrabajo en un modelo operativo comprensible para toda la plantilla. Esto supone definir los puestos y tareas compatibles, los días de coordinación presencial, los criterios para solicitar cambios y la forma de

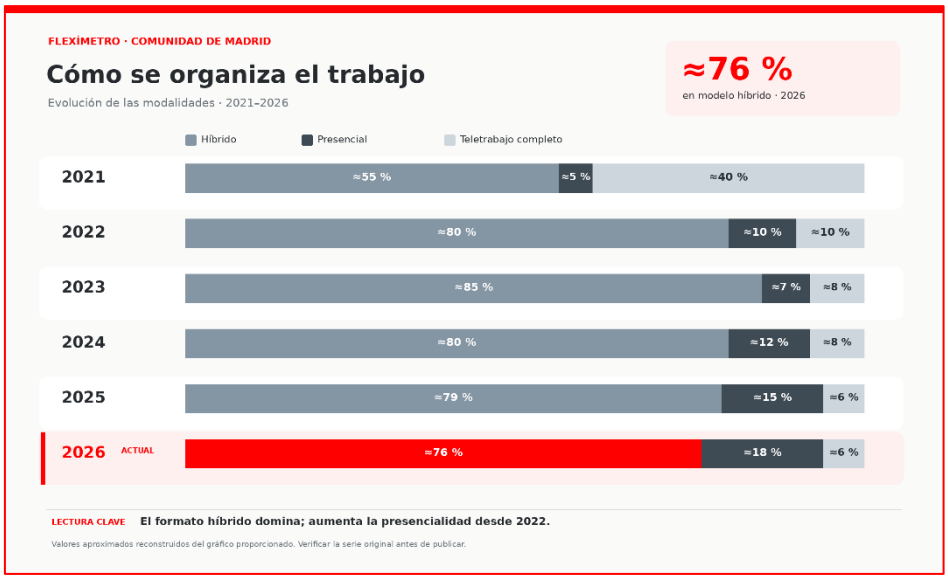
evaluar el trabajo. También exige comprobar que participar a distancia no reduzca el acceso a proyectos relevantes, formación o promoción.

El marco aplicable ya establece obligaciones concretas. La **Ley 10/2021** considera regular el trabajo a distancia que alcanza al menos el **30 % de la jornada en un periodo de tres meses**; regula, entre otras cuestiones, el acuerdo de trabajo a distancia, la dotación de medios, la compensación de gastos y la desconexión digital. El **Decreto 79/2020 de la Comunidad de Madrid** regula el teletrabajo del personal incluido en su ámbito dentro de la Administración autonómica: **no es la norma que regula con carácter general a las empresas privadas madrileñas**. boe.es

En 2027, el análisis puede avanzar hacia cinco indicadores de uso y resultado:

Indicador propuesto	Qué permitiría conocer
Acceso por puesto, sector y nivel profesional	Dónde existen barreras derivadas de la actividad o de las decisiones organizativas.
Uso efectivo por género y responsabilidades de cuidado	Si las posibilidades ofrecidas se utilizan de forma equilibrada.
Frecuencia del teletrabajo	Diferencias entre uso ocasional, modelo híbrido y trabajo íntegramente remoto.
Tiempo de trabajo y desconexión	Si la autonomía convive con prolongaciones de jornada o contactos fuera de horario.
Promoción, permanencia y clima	Si quienes teletrabajan tienen oportunidades y resultados comparables a los de quienes trabajan presencialmente.

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

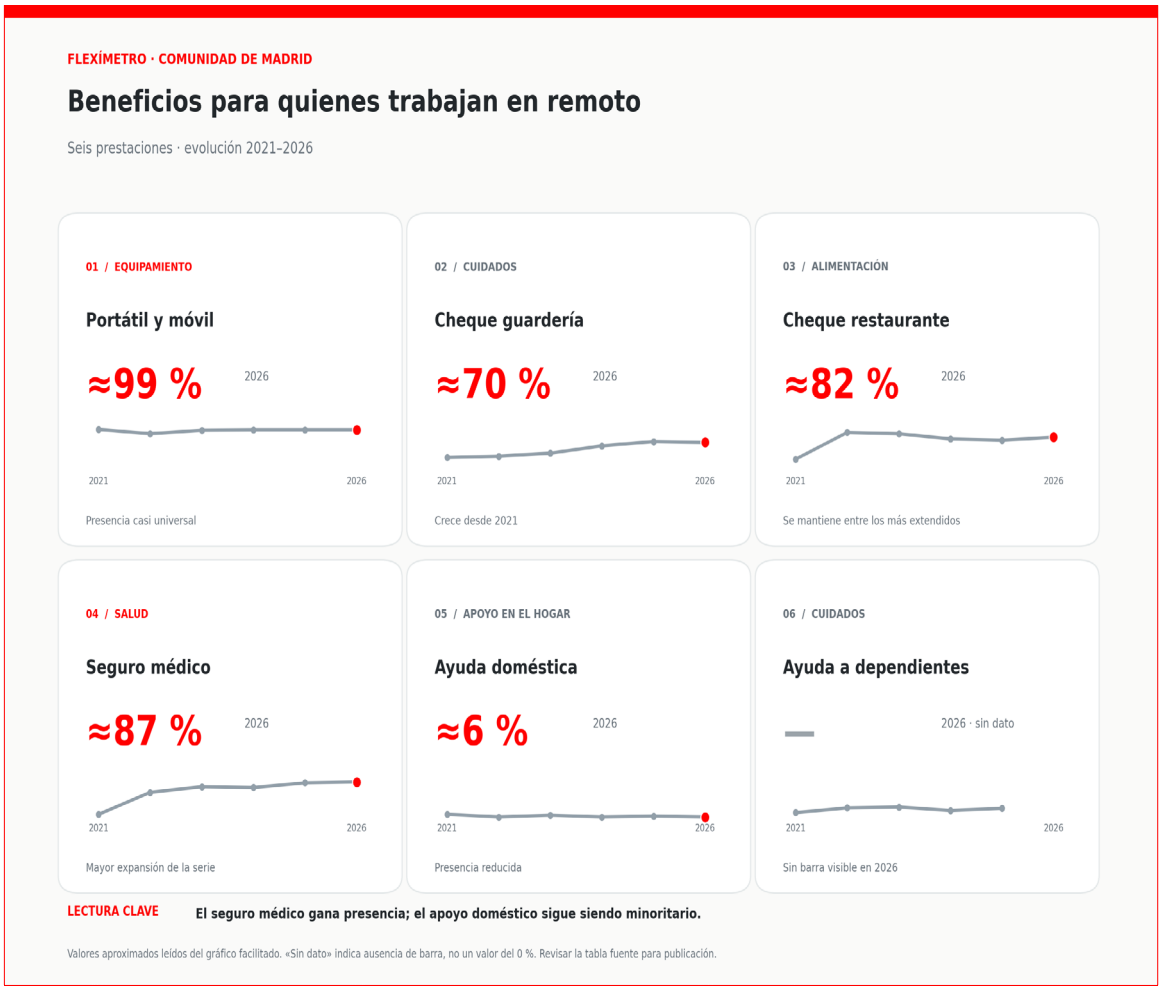
El teletrabajo es una opción que debe ser voluntaria para el empleado y en el marco de un acuerdo firmado con la organización que establezca las líneas básicas de actuación. En muchas ocasiones al hablar de teletrabajo se pone el foco en la tecnología necesaria, quién debe correr con la inversión en 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 **91%** 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 **93%** de la muestra cuenta ya con una herramienta de seguimiento y supervisión del trabajo en remoto (**95%** 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 **(40%)**. El tema de los gastos lo contempla el **61%** de la muestra y hacen extensivo a estos profesionales beneficios sociales tradicionales como cheque restaurante **82%;** Cheque guardería: **70%;** seguro médico, **87%** y el **43%** lo extiende a familiares de primer grado. Un **6%** 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 **30%.**

Cuadro 7



Las empresas grandes que tienen más recursos 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 implantación de una política de flexibilidad indica qué opciones ofrece una empresa; su impacto exige observar qué ocurre después con la experiencia de la plantilla y con los

resultados de gestión. Por ello, desde 2021 el Flexímetro pregunta a las empresas participantes si perciben efectos de estas medidas en siete ámbitos: reputación corporativa, rotación no deseada, productividad, compromiso, coste de la póliza sanitaria, bajas temporales y absentismo.

El siguiente cuadro presenta las respuestas de 2026. Su lectura es precisa: el **96 % de las empresas declaró percibir una mejora de su reputación**, pero ese porcentaje no significa que la reputación aumentara un 96 %. La misma distinción se aplica al resto de los indicadores.

Los resultados sitúan las valoraciones más extendidas en la **reputación corporativa (96 %)** y el **compromiso con la organización (94 %)**. Les siguen la reducción percibida de la **rotación no deseada (92 %)** y del **absentismo (92 %)**, la mejora de la **productividad (86 %)**, el descenso de las **bajas temporales (81 %)** y la reducción del **coste de la póliza sanitaria (60 %)**. En conjunto, muestran una valoración empresarial favorable, aunque no cuantifican la variación real de cada KPI ni permiten atribuirla exclusivamente a las políticas de conciliación.

La evidencia externa ayuda a interpretar algunos de estos resultados. Un ensayo con **1.612 empleados** de una empresa tecnológica comparó el trabajo presencial con un modelo híbrido de dos días remotos por semana. En el grupo híbrido, la tasa de salida fue aproximadamente **un tercio menor**, aumentó la satisfacción laboral y no se encontraron diferencias significativas en las evaluaciones de rendimiento. Es una prueba relevante para los indicadores de permanencia y desempeño, aunque sus resultados no deben trasladarse directamente a todos los sectores de la muestra madrileña. Nature

También existe una razón para medir el compromiso desde la perspectiva de los trabajadores. En una encuesta española publicada en 2026, InfoJobs encontró que los factores relacionados con conciliación y flexibilidad estaban vinculados a hasta la mitad de los cambios de empresa declarados. Por su parte, Eurofound asocia el teletrabajo y la autonomía horaria con un mejor equilibrio entre vida laboral y personal, pero advierte de que la disponibilidad constante y el trabajo fuera de horario pueden reducir ese beneficio. La percepción favorable de la dirección, por tanto, debe contrastarse con la experiencia efectiva de la plantilla. nosotros.infojobs.net

Los indicadores de salud y ausencias requieren una interpretación especialmente cuidadosa. Absentismo y bajas por incapacidad temporal no son sinónimos; además, el INSST señala que las empresas utilizan definiciones distintas de absentismo, lo que dificulta las comparaciones si no se especifican las causas incluidas. Una incapacidad temporal corresponde a una situación en la que la persona está impedida para trabajar: el teletrabajo no debe presentarse como una forma de evitar una baja médicamente necesaria. La OMS sí contempla los arreglos flexibles entre las intervenciones

organizativas que pueden ayudar a abordar riesgos para la salud mental, siempre dentro de una gestión más amplia de las condiciones de trabajo. insst.es

El **coste de la póliza sanitaria** debe tratarse, asimismo, como un indicador económico independiente. Para afirmar que se ha reducido habría que comparar el importe de renovación por persona asegurada y las condiciones de cobertura, teniendo en cuenta cambios de aseguradora, plantilla y prima. La respuesta favorable del **60 %** refleja lo declarado por las empresas participantes; por sí sola no demuestra una disminución de la siniestralidad ni que la flexibilidad la haya causado.

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 son cuestiones dignas de análisis y estudio. 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 **95%** de las empresas de la muestran afirman que los empleados se acogen a medidas de flexibilidad para cuidar de los hijos; el **70%** para facilitar la corresponsabilidad familiar; el **48%** para cuidar de mayores dependientes, el **58%** para el cuidado de personas con discapacidad; el **72%** para formarse o hacer deporte; y el **74%** 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 **26%** de los hombres se acogieron a medidas de flexibilidad horaria para cuidar de hijos menores; el **35%** para coordinarse con sus parejas en las obligaciones familiares; el **5%** para cuidar a mayores dependientes y el **8,4%** para cuidar a personas con discapacidad. En el caso de las mujeres, el **74%** lo hacen para cuidar a los hijos, el **36%** para coordinarse con su pareja; **28%** para cuidar mayores dependientes y el **3,4%** 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.

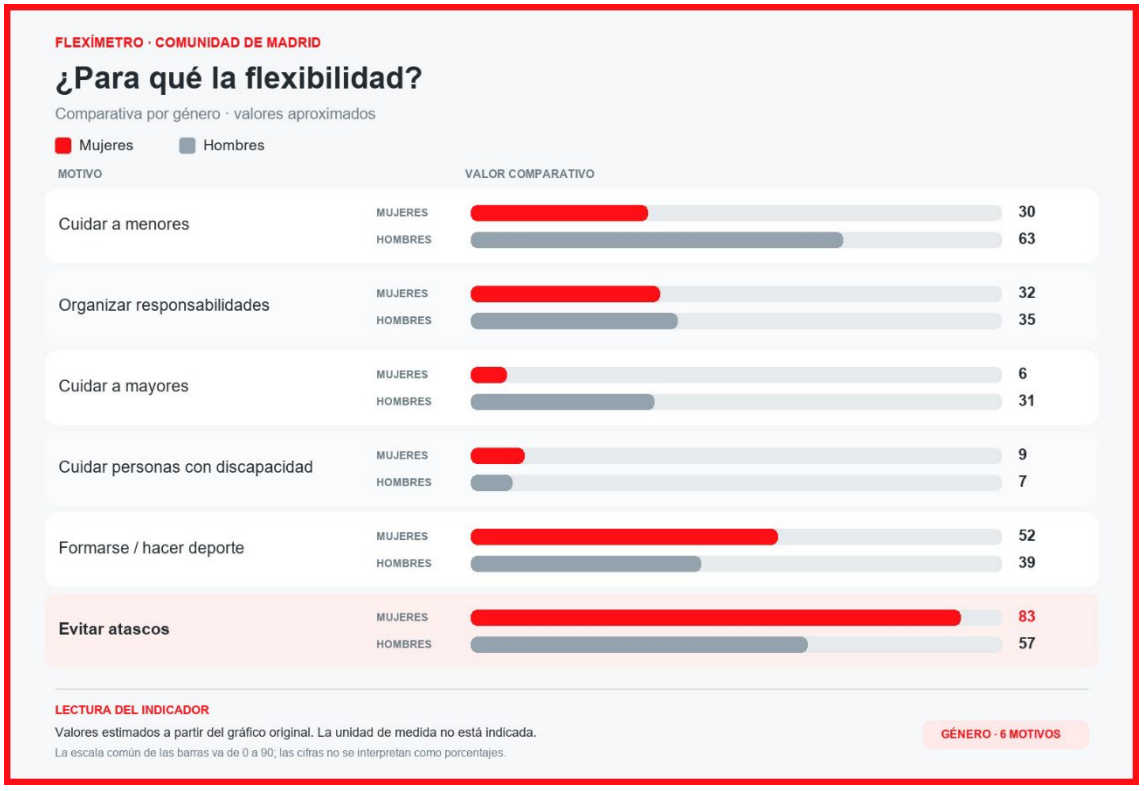
En cuanto al uso de la flexibilidad para otras cuestiones, el **42%** de las mujeres de la muestra lo hicieron para mejorar su formación; frente al **57%** de los hombres; y para evitar el atasco en hora punta el **85%** de los hombres y el **72,5%** de las mujeres.

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 **41%** de las empresas de la muestra contemplan medidas dirigidas a profesionales que carecen de cargas familiares de ningún tipo.

Cuadro 9



Cuadro 10



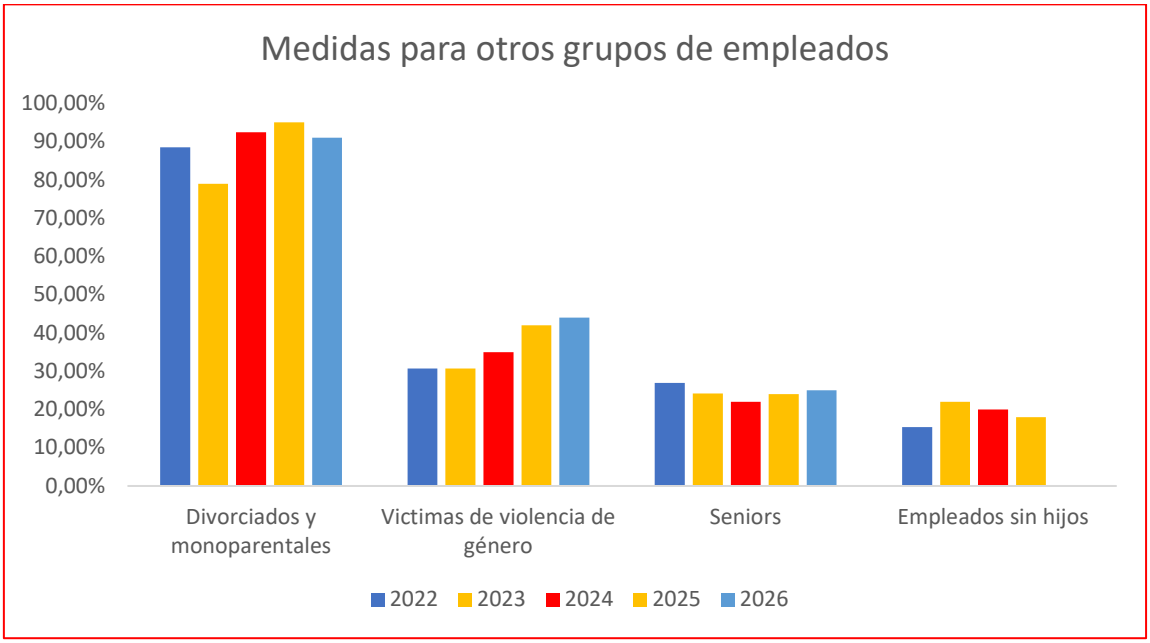
Desde 2024 se ha notado un incremento en el porcentaje de hombres involucrado en el cuidado de dependientes, al mismo tiempo que las mujeres, empiezan a recurrir cada vez más a la flexibilidad para formarse, hacer deporte o evitar los atascos. Una vez consolidado el modelo híbrido comienza a vislumbrarse el cambio de paradigma que se está produciendo.

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 **25%** de las empresas de la muestra respondió afirmativamente a la primera cuestión (el año pasado fue el 26,9%); y el **85%** a la segunda (88% en 2025). En el caso de los procedimientos para garantizar la no discriminación, la cifra se sitúa en el **90%** (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 **91%** ha respondido afirmativamente a la pregunta, por debajo del 95% del año pasado. En situación especial están también las personas víctimas de violencia de género. Para ellas, el **44%** de las empresas cuenta con políticas específicas de apoyo y protección (el año pasado respondió afirmativamente el **42%).** Sólo el **25%** 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 sobre la existencia de medidas de compensación para los empleados que no tienen dependientes a su cargo. Sólo respondió afirmativamente el **19%** de las empresas de la muestra.

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 **25%** de las empresas de la muestra ya cuentan con planes de jubilación para sus empleados y el **19%** cuenta con gimnasio en sus instalaciones o bien, ofrece a sus empleados acuerdos ventajosas con instalaciones deportivas.

Cuadro 11



VI.- BRECHA SALARIAL

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

La pregunta realizada es: ***¿Cuentan con una política específica que evite la brecha salarial entre hombres y mujeres?*** En 2024, la cifra alcanzó el **75%** y, en 2025, el **78,3%.** En la presente edición, ha contestado afirmativamente a esta pregunta el **82%** de las empresas de la muestra

VII.- CONCLUSIONES Y TENDENCIAS

El Flexímetro 2026 muestra que la flexibilidad está asentada en la organización de las empresas participantes: el 97 % ofrece flexibilidad de entrada y salida y el 75,9 % mantiene un modelo híbrido. También avanzan medidas aplicables a puestos presenciales. La posibilidad de elegir o cambiar turnos pasa del 42 % al 56 % y la bolsa de horas, del 42 % al 49 %.

El reto es convertir esa oferta en una experiencia útil para toda la plantilla. La proporción de personas que percibe facilidad para conciliar desciende del 41 % en 2022 al 26 % en 2026. Al mismo tiempo, la presencialidad completa aumenta del 6,26 % en 2023 al 18,2 % en 2026. Estos resultados sitúan la **calidad, la previsibilidad y el acceso efectivo** en el centro de la siguiente etapa de las políticas de flexibilidad.

Prioridades para las empresas

1. **Ofrecer alternativas según el puesto.** El modelo híbrido sigue siendo mayoritario, pero los puestos presenciales necesitan opciones propias: turnos previsibles, intercambios acordados, bolsas de horas y márgenes de entrada y salida. Esta variedad permite mantener la cobertura del servicio y ampliar el acceso a la flexibilidad.
2. **Medir el uso, además de la disponibilidad.** Conviene conocer quién utiliza cada medida, con qué frecuencia y con qué efectos sobre la jornada, la retribución, la formación y la promoción. El aumento de la participación masculina en las medidas de flexibilidad, del 25 % en 2020 al 39,2 % en 2026, representa un avance; la diferencia en el uso de reducciones de jornada por cuidados indica que la corresponsabilidad sigue siendo una tarea pendiente.
3. **Hacer sostenible el trabajo híbrido.** La dotación de tecnología alcanza al 99 % de las empresas de la muestra, mientras que la compensación de gastos figura en el 61 % y el mobiliario en el 40 %. La siguiente mejora consiste en completar las condiciones materiales con objetivos claros, coordinación presencial, prevención de riesgos y desconexión digital.
4. **Evitar que conciliar frene la carrera profesional.** El 90 % declara disponer de procedimientos para prevenir la discriminación vinculada a la maternidad o la paternidad, frente al 84 % de la edición anterior. Ese avance debe acompañarse de seguimiento de promociones y retribuciones. También crece la implantación de políticas específicas para evitar la brecha salarial, del 78,3 % en 2025 al 82 % en 2026.
5. **Responder a distintas necesidades vitales.** Los cuidados siguen siendo esenciales, pero el desplazamiento, la formación y el tiempo personal también motivan el uso de la flexibilidad. Una política comprensible para personas con y sin dependientes puede reforzar la capacidad de atraer y retener talento sin perder de vista los apoyos adicionales que requieren quienes cuidan.

Propuestas de carácter público

1. **Ayudar a las pymes a implantar medidas viables.** Guías prácticas, intercambio de experiencias y herramientas sencillas de planificación pueden extender los turnos previsibles, las bolsas de horas y las reuniones dentro de la jornada. Son medidas cuya implantación depende en buena parte de la organización del trabajo, aunque exige coordinación y seguimiento.

2. **Conectar flexibilidad y movilidad.** Evitar los atascos aparece entre los motivos destacados por la plantilla. Una línea de actuación podrían favorecer la coordinación entre empresas, transporte y administraciones municipales para facilitar entradas escalonadas y reducir la presión de las horas punta, especialmente donde el teletrabajo no es posible.
3. **Reforzar la red de apoyo a los cuidados.** La flexibilidad de una empresa tiene más alcance cuando se combina con servicios accesibles para la infancia y las personas dependientes. Esta coordinación es relevante tanto para sostener la participación laboral como para que las responsabilidades de cuidado se compartan de forma más equilibrada.
4. **Seguir los resultados con indicadores comparables.** Las próximas ediciones del Flexímetro pueden medir acceso y uso por puesto, sector, género y responsabilidades de cuidado, junto con permanencia, promoción y percepción de la plantilla. Esto permitiría orientar las actuaciones públicas y reconocer prácticas empresariales que funcionan en condiciones distintas.

La oportunidad estratégica de la flexibilidad pasa por ser compatible con la actividad de cada empresa y accesible a perfiles diversos. La capacidad de competir y atraer talento nacional e internacional dependerá tanto de ofrecer medidas, como de que las personas puedan utilizarlas con previsibilidad, sin perder oportunidades profesionales.