



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



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

F
L
E
X
I
M
E
T
R
O

2
0
2
0

INDICE

I.-	INTRODUCCIÓN	PÁGINA 3
II.-	TRABAJO DE CAMPO	PÁGINA 4
III.-	ORGANIZACIÓN FLEXIBLE	PÁGINA 6
IV.-	TRABAJO A DISTANCIA DURANTE EL CONFINAMIENTO	PÁGINA 12
V.-	EQUILIBRIO PROFESIONAL, PERSONAL Y FAMILIAR	PÁGINA 14
VI.-	CULTURA FLEXIBLE	PÁGINA 16
VII.-	CONCLUSIONES Y TENDENCIAS	PÁGINA 17

I.- INTRODUCCIÓN

El siguiente informe recoge datos recopilados entre las 513 empresas madrileñas que han participado en la **XVI Edición del Premio Madrid Empresa Flexible** en 2020. Los premios son una iniciativa de la Dirección General de Igualdad de la Comunidad de Madrid, organizada por CVA. En esta edición, han contado con el patrocinio de **GSK, Psicosoft y Defta Spain**, y la colaboración científica de **ESADE**.

En este informe, ofrecemos una visión de la realidad empresarial madrileña en materia de flexibilidad, una asignatura pendiente todavía para un amplio número de empresas, que está siendo impulsada por el Gobierno de la Comunidad como apoyo a su Plan Estratégico para la Igualdad. Además, los datos se han comparado con los correspondientes a los dos últimos informes realizados en 2018 y 2019.

Este año, además, la situación provocada por el Covid 19, ha impactado los modelos de organización del trabajo obligando a las empresas a universalizar el trabajo en remoto, flexibilizar horarios y diseñar e implantar todo tipo de medidas flexibles que garanticen la seguridad de los empleados, se adapten a las normativas 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. Obviamente, los sectores que se han visto obligados a echar el cierre durante el confinamiento, como ha sido el caso de empresas del sector turístico, el ocio y la restauración, han reducido drásticamente su participación en estos premios.

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

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 dentro del paquete retributivo extrasalarial y los denominados planes de retribución flexible.

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

En las entrevistas a los responsables de las 15 empresas finalistas, hemos incluido cuestiones relativas al impacto de una cultura flexible en la gestión de la pandemia, y contrastado la eficacia de un sistema previo que, además de tecnología, implica un modelo de gestión basado en objetivos, y en un marco de confianza por parte de la empresa, y responsabilidad, por parte del empleado.

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

II.- TRABAJO DE CAMPO

Este informe recoge la información recopilada en la **XVI Edición del Premio Madrid Empresa Flexible**, en la que han participado un total de 513 empresas, clasificadas en tres categorías en función del número de empleados: 198 pequeñas empresas (hasta 49 empleados), 140 medianas (entre 50 y 249) y 175 grandes (a partir de 250). La información se recogió entre los meses de febrero y mayo de 2020 a través de una encuesta elaborada con la colaboración de ESADE, Instituto de Empresa e IESE en el año 2001, y que ha ido actualizándose año tras año, adaptándose a las novedades y tendencias surgidas en materia de flexibilidad.

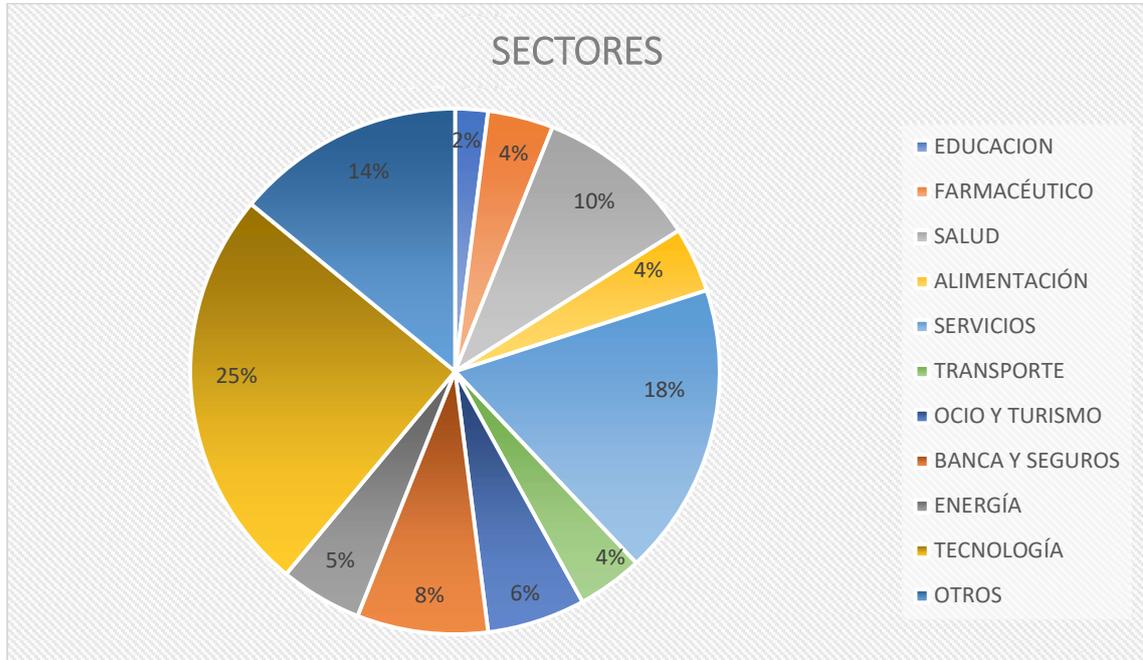
La información recogida en la encuesta arroja una puntuación que sirve para establecer las cinco empresas por categoría que son finalistas de los premios. La información cuantitativa se completa con una entrevista personal con la dirección de RRHH o similar de las empresas que más puntuación obtienen, y una comparación con la información recogida entre una muestra de los empleados de las empresas finalistas. Cada año se encuesta a unos 1.500 empleados.

Cuadro 1



Por sectores de actividad, el mayor porcentaje se corresponde a empresas del ámbito de la tecnología, tanto de desarrollo e implantación, como de consultoría tecnológica, con cerca de un 25% de la muestra; seguido por el sector servicios (18%). Las empresas del ámbito de la salud (10%) y el financiero (8%) también han tenido este año una presencia destacada entre las candidaturas recibidas.

Cuadro 2



III.-ORGANIZACIÓN FLEXIBLE

1.- FLEXIBILIDAD HORARIA

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

En 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 a tener en cuenta y no es objeto de este estudio buscar las causas de esta desigualdad, pero sí analizar qué empresas que trabajan en materia de flexibilidad cuentan con procedimientos internos para garantizar la igualdad retributiva.

La pregunta realizada era: **¿Cuentan con una política específica que evite la brecha salarial entre hombres y mujeres?** En 2018, el **48%** de las empresas de la muestra respondieron afirmativamente. En 2019, fue el **56%** de la muestra. En 2020, respondió afirmativamente el **63,46%** de la muestra. Haciendo una lectura de los datos, significa que el mensaje de la discriminación salarial está calando en las empresas y cada vez son más las organizaciones que se preocupan por analizar y media la situación laboral de su plantilla; detectar sus gaps y determinar a qué son debidos, y desarrollar planes de contingencia que sirvan para solucionarlos y garantizar un modelo de retribución igualitario.

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

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

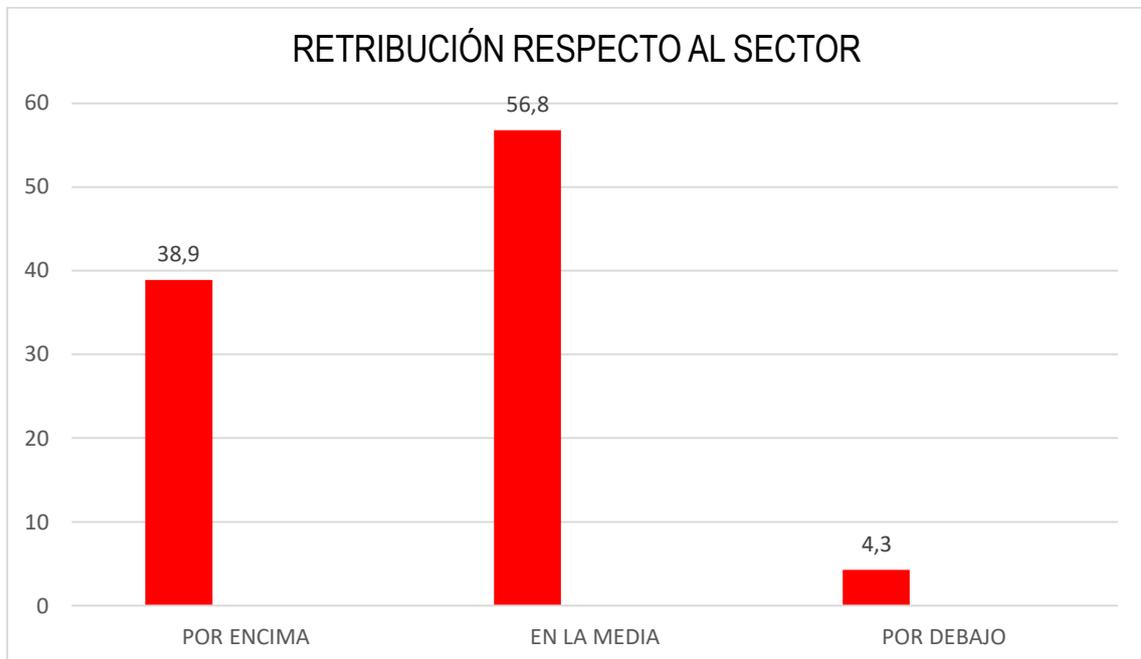
En este entorno, las políticas de flexibilidad son aplicadas por las empresas con el objetivo de cambiar ratios de eficacia como la productividad, reducir el índice de absentismo o mejorar el clima laboral. Es interesante analizar si estas políticas, además, se utilizan como un sustituto del salario económico impulsando la implantación del denominado **Salario Emocional**. Para ello, hemos preguntado a las

empresas participantes si consideran que el nivel retributivo de su plantilla está por debajo, por encima o en la media de su sector de actividad.

El **38,9%** de las empresas encuestadas reconoció tener un nivel salarial por encima de la media de su sector y el **56,8%** reconoció un nivel salarial en la media. El **4,3%** restante reconoció tener un nivel salarial por debajo de su sector.

Esto significa que la mayor parte de las empresas que retribuyen adecuadamente a sus empleados, además ofrecen políticas de flexibilidad. Podemos deducir que son por tanto complementarias.

Cuadro 3



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 por CEIM en 2017, 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. Sin embargo, hay una importante diferencia en cuanto al uso que hacen los hombres y las mujeres de esta flexibilidad. Mientras que el **94%** de las mujeres afirman que usan la flexibilidad para atender a sus hijos, responsabilidades en el hogar y dependientes; un **89%** de los hombres que disfrutan de la flexibilidad horaria, lo hacen para actividades deportivas, estudios o gestiones personales.

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

- Flexibilidad horaria:
 - ✓ Respecto al funcionamiento de las medidas, la flexibilidad horaria se refiere a un margen de entrada y salida, que suele ser de entre una y dos horas. Cada vez son más las empresas que permiten a sus empleados decidir también el tiempo que dedican a comer (entre media hora y dos horas). De hecho, el **92,30%** de las empresas de la muestra reconocen tener medidas de flexibilidad horaria. En 2019, la cifra se situó en el **89,3%**; y en 2018, en el **90,63%** 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.

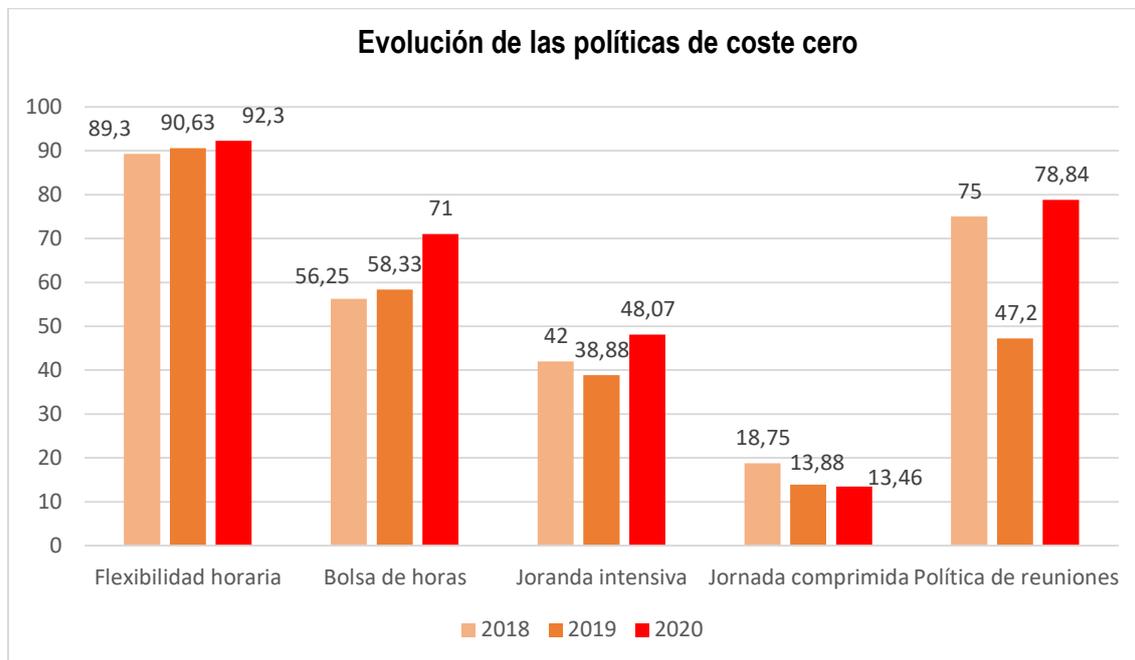
- Bolsa de horas:
 - ✓ Hay dos modalidades principales. La primera es que la empresa pone a disposición de los empleados una serie de horas al año que van utilizando en función de sus necesidades. En general, suele ser para gestiones personales, administrativas o médicas. La segunda modalidad es que 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 **71%** de las empresas de la muestra cuenta con un sistema de bolsa de horas. En 2019, reconocía contar con ello el **58,33%** de la muestra; y en 2018, el **56,25%**.

- Jornada intensiva: Existen tres modalidades. La primera es la de las empresas que cuentan con jornada intensiva coincidiendo con el verano, la Navidad y la Semana Santa; la segunda, que son aquellas empresas que a suman a estos periodos, todos los viernes del año; y la tercera,

las que han optado por hacer jornada intensiva todo el año. Esta última es la menos habitual. A la pregunta: **¿Ofrece la empresa la posibilidad de hacer jornada intensiva fuera del periodo estival?**, respondió afirmativamente el **48,07%** de la muestra. A la pregunta, **¿El horario en verano es intensivo?**, respondió afirmativamente el **86,5%** de la muestra.

- **Jornada comprimida:** Es la posibilidad de realizar la jornada semanal completa en menos de cinco días, normalmente de lunes a jueves, y de esta forma, reducir el número de personas que entran y salen de trabajar a la misma hora todos los días. La implantación de esta medida está siendo muy lenta, pero algunas empresas ya la están empezando a ofrecer a sus empleados. A las ventajas que esta medida tiene para la conciliación, se suma que no implica una reducción salarial. El **13,46%** de las empresas de la muestra, afirma ofrecer esta medida a sus empleados.
- **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. El **78,84%** de las empresas de la muestra cuentan con medidas internas en este sentido. En 2019, sólo afirmaban contar con ella el **47,2%** de las empresas de la muestra; mientras que en 2018 la cifra se situó en el **75%**.

Cuadro 4



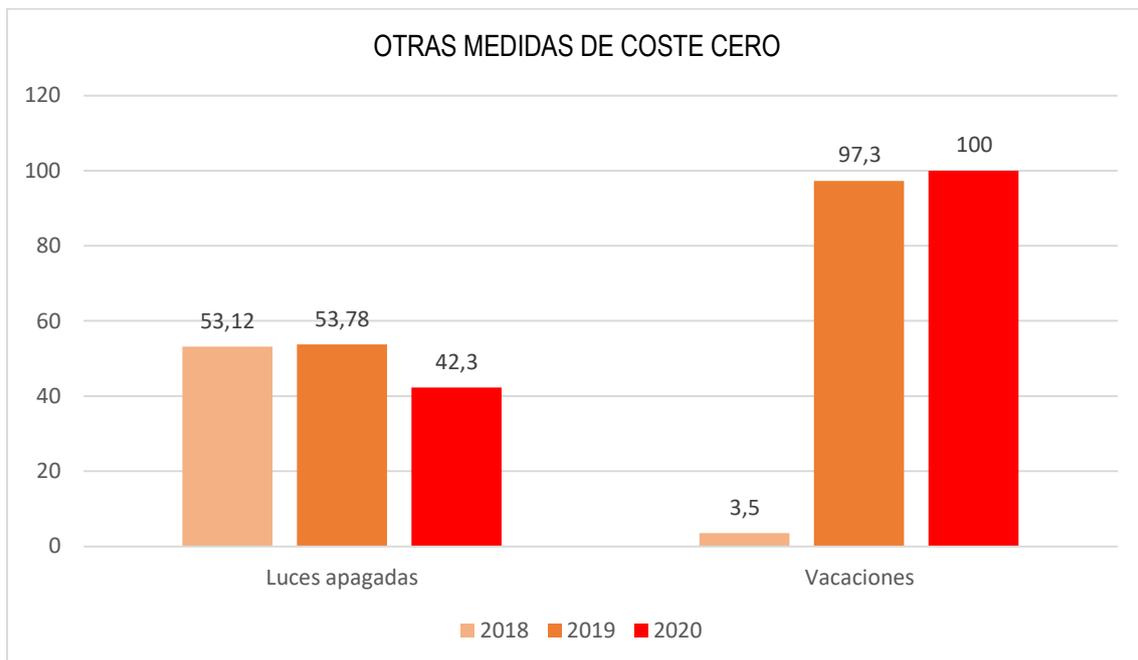
Dentro de las medidas de **COSTE CERO** se enmarcan otras opciones como la flexibilidad a la hora de disfrutar de los días de vacaciones o la política de luces apagadas. Estas medidas, están muy determinadas por el tipo de actividad y sector de la empresa. Negocios muy estacionales; que funcionan por turno o que tienen una relación directa con el público, tienen más dificultades para implantarlas. Algunas empresas, encuentran una solución permitiendo a los departamentos que pueden hacerlo, que hagan uso de estas opciones. De estas medidas, la única que ha aumentado su presencia en las

empresas de la comunidad de Madrid es la referida a organizar libremente las vacaciones, En general, las empresas ofrecen que se puedan dividir y distribuir durante todo el año, evitando que se concentren en los meses de julio y agosto e incluyendo la opción de cogerse vacaciones cortas a lo largo de todo el año.

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

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

Cuadro 5



2.- TELETRABAJO

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

- Tecnología adecuada
- Firma voluntaria de acuerdo marco (porcentaje de tiempo, política de prevención, gastos, etc)

- Modelo de gestión por objetivos
- Cultura organizativa flexible

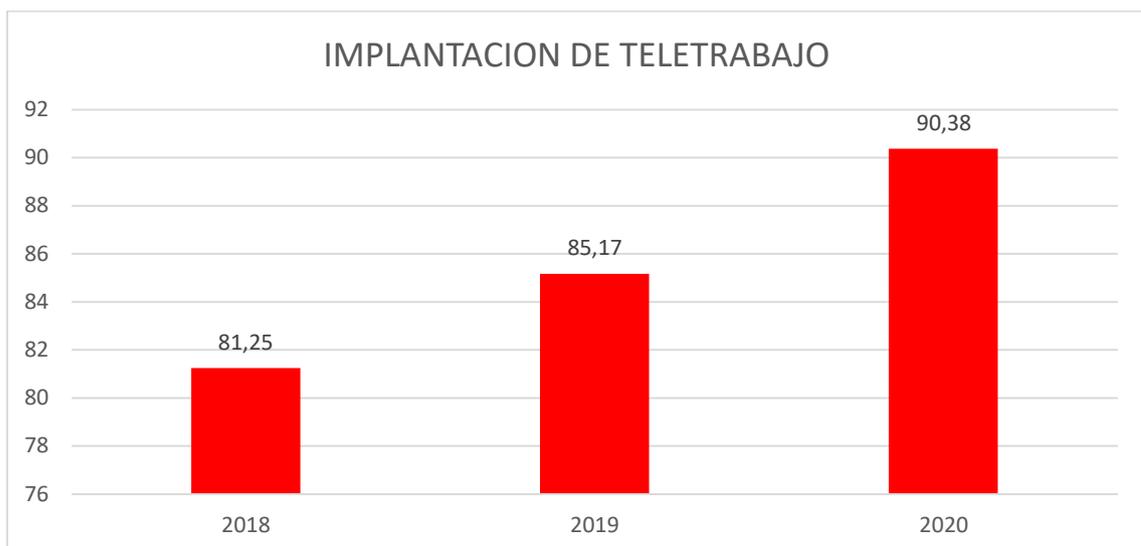
El teletrabajo es una opción que debe ser voluntaria para el empleado y en el marco de un acuerdo firmado con la organización que establezca las líneas básicas de actuación. En muchas ocasiones al hablar de teletrabajo se pone el foco en la tecnología necesaria y en quién debe correr con la inversión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

Es un hecho que las empresas tienen a su alcance dispositivos, redes de conexión y un sinfín de herramientas que posibilitan realizar el trabajo desde cualquier lugar. Entonces, ¿Por qué el teletrabajo sigue sin generalizarse? Todos los estudios apuntan a que es una cuestión cultural. Muchos empleados prefieren trabajar presencialmente para garantizar el desarrollo de su carrera profesional; y muchas empresas ponen en duda la responsabilidad de sus empleados si no están supervisados físicamente por sus jefes.

Dicho esto, el teletrabajo es una opción real y el **90,38%** de las empresas que han presentado su candidatura a los premios afirma que ofrece a sus empleados esta posibilidad. Más interesante que este dato que hace referencia a intencionalidad, es saber cómo responden los empleados. La información recogida en este sentido revela que en las empresas donde existe la posibilidad de teletrabajar, se acogen a esta medida solo entre el **2%** y el **40%** de los trabajadores, dependiendo del sector y del tamaño de la empresa. Además, de estos, sólo el **18%** teletrabaja por encima del **20%** de su jornada.

Además, el **57,69%** de las empresas de la muestra afirman contar con un protocolo de desconexión digital para favorecer la conciliación también durante el teletrabajo.

Cuadro 6



IV.-TRABAJO A DISTANCIA DURANTE EL CONFINAMIENTO

Cuando el 14 de marzo de 2020 el Gobierno decretó el Estado de Alarma como medida de choque frente a la expansión del Covid, la actividad empresarial se vio gravemente afectada. El confinamiento de la población como medida para garantizar el aislamiento social y frenar los contagios, obligó a muchos negocios de actividades no esenciales a echar el cierre. Al mismo tiempo, desde el Gobierno se animó a las empresas que pudieran, a desarrollar su actividad a distancia. Los primeros en afrontar el reto fueron los centros educativos. Pero muchas empresas también tomaron la iniciativa y enviaron a sus empleados a trabajar desde casa por causas de fuerza mayor.

¿Podemos decir que el teletrabajo desde casa durante el confinamiento era “teletrabajo”? Siendo puristas, no lo es porque no cumple las condiciones que hemos establecido previamente. Debemos tener en cuenta de que durante ese periodo el teletrabajo era forzado, no existía un acuerdo marco que rigiera el contenido del teletrabajo, no estaba asociado a un sistema de gestión por objetivos adecuado y en muchos casos, la empresa no ofrecía la tecnología necesaria. No obstante, las causas de fuerza mayor que justificaban el confinamiento, han servido para dar el empujón que quizá era necesario, para que organizaciones y empleados perdieran el miedo al teletrabajo.

El teletrabajo forzado durante el confinamiento supuso no sólo trabajar desde casa, sino estar todos encerrados, compaginar horarios escolares a distancia, cuidado de menores y dependientes con los horarios laborales; compartir espacio y herramientas entre todos los miembros de la unidad familiar.... Pero también ha servido para perderle el miedo al uso de la tecnología, valorar el tiempo que se ahorra en desplazamientos y comprobar que sí, con todas las dificultades añadidas de una situación excepcional se ha conseguido mantener la productividad, quizá el teletrabajo no sea tan malo.

El periodo de confinamiento coincidió con la recogida de información de las 15 empresas finalistas de los Premios Empresa Flexible que consiste en una entrevista personal y una encuesta a una muestra de empleados. En total respondieron 1.400 empleados. En la encuesta realizada a estos empleados se incluyó cinco preguntas relativas al teletrabajo en relación al estado de alarma:

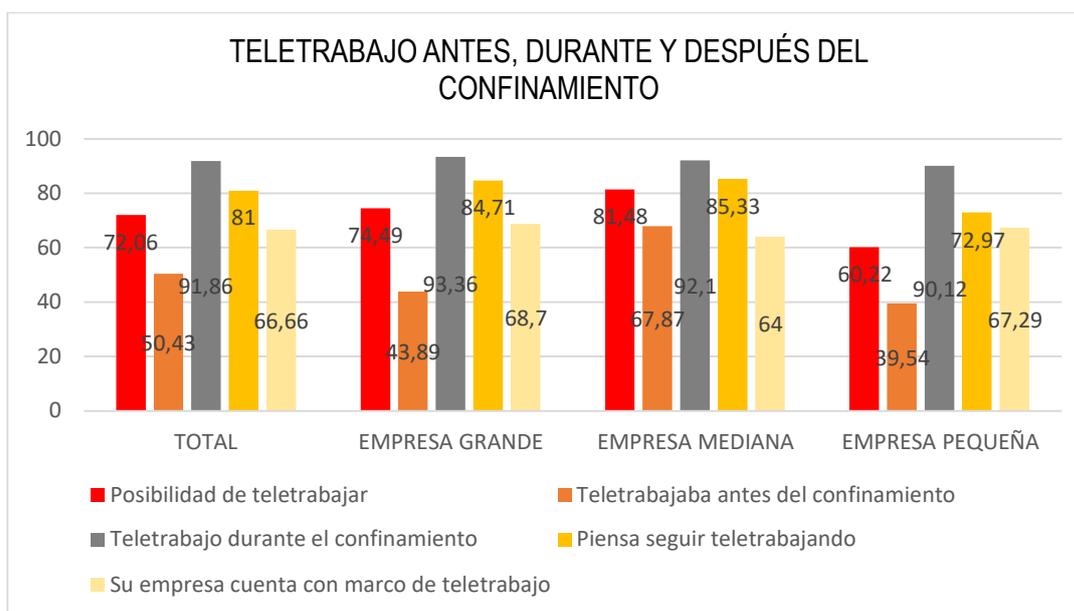
- 1. ¿Tenía la posibilidad de teletrabajar antes del confinamiento?**
- 2. ¿Teletrabajaba antes del confinamiento?**
- 3. ¿Teletrabajó durante el confinamiento?**
- 4. ¿Se plantea seguir teletrabajando después del confinamiento?**
- 5. ¿Sabe si su empresa cuenta con un protocolo interno para regular el teletrabajo?**

Por tamaño de empresa, el **74,49%** de los empleados de las empresas grandes afirmaron tener la posibilidad de teletrabajar antes del confinamiento, aunque sólo lo hacía el **43,89%**. Durante el confinamiento teletrabajó el **93,36%** de los encuestados y el **84,71%** se planteaba seguir teletrabajando una vez terminara el confinamiento. Esto implica que, en las empresas grandes, los empleados valoran más la opción del teletrabajo que antes de la pandemia. Además, el **68,70%** de los empleados encuestados reconocía saber que su empresa contaba con un protocolo interno para regular el teletrabajo.

En el caso de las empresas medianas, el **81,48%** de los empleados afirmaron tener la posibilidad de teletrabajar antes del confinamiento, aunque sólo lo hacía el **67,87%**. Durante el confinamiento teletrabajó el **92,1%** de los encuestados y el **85,33%** se planteaba seguir teletrabajando una vez terminara el confinamiento. Esto implica que, en también en las empresas de tamaño medio, los empleados valoran más la opción del teletrabajo que antes de la pandemia. Además, el **64%** de los empleados encuestados reconocía saber que su empresa contaba con un protocolo interno para regular el teletrabajo.

Respecto a las empresas finalistas de menos de 50 trabajadores, el **60,22%** de los empleados afirmaron tener la posibilidad de teletrabajar antes del confinamiento, aunque sólo lo hacía el **39,54%**. Durante el confinamiento teletrabajó el **90,12%** de los encuestados y el **72,97%** se planteaba seguir teletrabajando una vez terminara el confinamiento. Además, el **67,29%** de los empleados encuestados reconocía saber que su empresa contaba con un protocolo interno para regular el teletrabajo.

Cuadro 7



A la hora de analizar estos datos debemos tener en cuenta que la información se ha recogido entre una muestra de empleados de las empresas finalista de los premios. Son por tanto empresas con cultura flexible que han apostado por la flexibilidad horaria, el teletrabajo y un modelo de gestión por objetivos entre otras muchas medidas relacionadas con el equilibrio de la vida profesional, personal y familiar. Son por tanto empresas que están por encima de la media en este ámbito. Aun así, comprobamos como el **72,06%** por ciento de los empleados reconocen tener la posibilidad de teletrabajar, pero sólo lo hacía el **50,43%**. En el momento en que fue obligatorio durante el confinamiento, pudieron teletrabajar el **91,86%** de los encuestados, lo que significa que su actividad es susceptible de hacerse en remoto.

Como ya hemos destacado, las condiciones domésticas que se dieron durante el confinamiento son excepcionales. Aun así, y a pesar de los inconvenientes que ha supuesto la realidad de estar todos confinados en casa, el **81%** de los empleados se planteaba en el momento de recoger la información la posibilidad de seguir teletrajando, un **30,57%** más que antes de la pandemia.

El Decreto Ley sobre Teletrabajo aprobado por el Gobierno en el mes de septiembre, tiene como objetivo establecer un marco de actuación que sirva de base para los modelos de trabajo que las empresas y las administraciones públicas tendrán que empezar a poner en marcha con el objetivo de prolongar el mayor tiempo posible este modelo de organización que garantiza el distanciamiento social y la seguridad de los empleados. No obstante, el cambio cultural y de organización que es necesario para que el teletrabajo sea un éxito, no se consigue con nuevas normativas, sino con un proceso de transformación interno sobre el que poco o nada se dice. El estilo de liderazgo, la confianza, la responsabilidad y un modelo de gestión por objetivos son cuestiones que las empresas flexibles tienen asumidas pero que muchas organizaciones, todavía no han empezado a trabajar.

V.- EQUILIBRIO PERSONAL Y PROFESIONAL

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.

Respecto a las políticas de paternidad y maternidad, los datos han empeorado respecto al año pasado. 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 **34,61%** de las empresas de la muestra respondió afirmativamente a la primera cuestión (el año pasado fue el **33,33%**); y el **86,53** a la segunda (en 2019, fue el **97,3%**). En el caso de los procedimientos para garantizar la no discriminación, la cifra se sitúa en el **88,46%** (en 2019, el **72,22%**).

Hasta el año 2017 era mucho más elevado el número de empresas que ampliaba los permisos de maternidad y paternidad por encima de la Ley. En 2018, con la nueva Ley y la ampliación de los permisos, el porcentaje disminuyó drásticamente y siguió haciéndolo en 2019 en siete puntos porcentuales. Este año, se ha producido una pequeña recuperación, un buen síntoma en materia de conciliación y corresponsabilidad. Y es en este punto es también significativo cómo en los últimos años ha aumentado considerablemente el número de empresas que reconoce que los hombres de su plantilla también disfrutan del permiso de paternidad, alcanzando el **88%** de las empresas de la muestra. Hace solo unos años, el permiso de paternidad estaba penalizado no por la empresa, sino por los propios compañeros e incluso, por los mandos intermedios que penalizaban a los hombres que asumían sus responsabilidades familiares.

El estudio pregunta también a las empresas si cuentan con procedimientos de promoción o selección interna que garanticen la no discriminación por razones de maternidad/paternidad o cuidado de mayores. El **90,38%** de las empresas de la muestra respondió afirmativamente. Aun así, es interesante el dato de que sólo el **55,7%** de las empresas de la muestra reconoce tener empleados con reducción de jornada o excedencia para el cuidado de menores y otros dependientes; mientras que el **79%** cuentan con empleadas en esta situación. Esto implica que se mantiene la tendencia habitual de que las mujeres son las que se responsabilizan del cuidado de los dependientes, a pesar de que las empresas ofrezcan un marco flexible y de conciliación apropiado. El dato no obstante ha mejorado respecto a 2019, año en que sólo el **33%** de la muestra respondió afirmativamente a esta pregunta.

Para cerrar el bloque de preguntas correspondientes a maternidad y paternidad, se pregunta si la empresa ofrece ayuda económica para guardería o cuidado de niños. Respondió afirmativamente el **61,53%** de la muestra, frente al **50%** del año pasado. También se pregunta si ofrecen ayuda económica para el cuidado de otros dependientes y, en este caso, la respuesta se ha situado en el **26,92%** muy por encima del **13,88%** del pasado año. Disponer de tiempo y recursos para tender a los mayores es uno de los grandes objetivos de trabajo que las empresas tendrán que acometer en los próximos años puesto que cada vez son menos los niños que nacen, y mayor la esperanza de vida de las personas.

En este apartado se pregunta también las empresas si cuenta con políticas de ayuda a víctimas de violencia de género. En general, estas medidas consisten en un protocolo de atención y ayuda a la víctima; acciones referidas a facilitarle horarios, permisos para gestiones, ayudas para asesoramiento legal o psicológico; y facilidades y apoyo para trasladarse de lugar de residencia y trabajo. Sólo el **38,46%** de las empresas de la muestra respondió afirmativamente, aunque esta cifra es 10 puntos superior a la de 2019 (**28,12%**). También se pregunta a cerca de políticas que faciliten que los padres divorciados pueden responsabilizarse de la guardia y custodia de sus hijos. En este caso, el **87%** de las empresas respondieron afirmativamente.

VI.- CULTURA FLEXIBLE

En este apartado se determina cuál es el grado de implicación de la empresa en las medidas de flexibilidad, si se fomenta la cultura flexible desde la dirección y cómo ésta es asumida y reconocida por los empleados, los mandos intermedios y los directivos. El cuestionario obtiene información sobre cómo se viven las medidas en la organización y si éstas favorecen y reconocen por igual a todos los empleados, sea cual sea su opción de vida.

Así, el cuestionario incorpora las siguientes preguntas:

Los directivos de la empresa consideran igual a los empleados que se acogen a políticas de flexibilidad horaria que al resto. El **100%** de la muestra respondió afirmativamente frente al **97,2%** del pasado año.

Disfrutar de permisos de maternidad/paternidad genera conflictos en la plantilla, el **100%** de las empresas respondieron negativamente igual que el pasado año.

Los empleados que utilizan jornadas de trabajo flexibles tienen las mismas opciones de avanzar en sus carreras. El **100%** de la muestra respondió afirmativamente igual que el pasado año.

A la pregunta de si *Los empleados que utilizan jornadas de trabajo flexibles reciben proporcionalmente la misma retribución que los compañeros del mismo puesto/responsabilidad,* el **100%** de la muestra respondió afirmativamente, frente al **85%** del año pasado.

¿Cuentan con políticas de selección de discriminación positiva para aumentar el número de mujeres en su plantilla?, respondió afirmativamente el **40,38%** frente al **38,8%** del pasado año.

¿Cuentan con medidas de compensación para los empleados que no tienen dependientes a su cargo? El **59,62%** de la muestra respondió afirmativamente.

Los empleados que no tienen personas dependientes pueden disfrutar de flexibilidad horaria sin ser penalizados, respondió afirmativamente el **92,30%** de la muestra, frente al **88,8%** en 2019.

¿Cuentan con políticas de gestión de diversidad generacional? El **55,76%** respondió afirmativamente.

¿Quién trabaja más horas fuera del horario laboral? El **25%** de la muestra afirmó que los hombres; el **3,84%**, las mujeres y el **71,16%** restante, afirmó que lo hacían igual hombres y mujeres.

En general, los datos que aportan la parte del cuestionario referido a cultura evidencian que las empresas que presentan su candidatura a los premios, tienen una política interna de incentivo de las medidas de flexibilidad. En general, se asume con responsabilidad el beneficio que supone para la empresa y los empleados, desempeñar su actividad en un entorno flexible que garantice el cumplimiento de los objetivos y, al mismo tiempo, establezca una organización que permita a sus empleados cumplir con sus obligaciones personales y profesionales.

La no penalización por parte de los directivos y los mandos intermedios, a los empleados que se acogen a medidas de flexibilidad, garantiza que sean cada vez más los hombres y mujeres que disfruten de las opciones que les ofrece su empresa. A principios del 2000, las primeras ediciones de los premios revelaban que los propios compañeros penalizaban a las mujeres que disfrutaban de todo su permiso de maternidad; y los hombres, no podían disfrutar del de paternidad porque eran claramente censurados. En la actualidad, esa barrera se ha superado. Y no sólo en cuestiones de maternidad sino de flexibilidad en general, respetándose el derecho a disfrutar de teletrabajo y reducciones de jornada por cuestiones relacionadas o no, con el cuidado de dependientes.

VII.- CONCLUSIONES Y TENDENCIAS

- **Más teletrabajo después del confinamiento.** Aunque el **90,38%** de las empresas de la muestra afirman ofrecer a sus empleados la posibilidad de teletrabajar, antes de la pandemia sólo se acogía al teletrabajo el **50,3%** de los empleados; durante la pandemia, el porcentaje aumentó hasta el **91,86%** debido al confinamiento. No obstante, el **81%** de los empleados afirma que le gustaría seguir teletrabajando de forma indefinida.
- **El cuidado de dependientes sigue siendo cosa de mujeres.** Aunque el **90,38%** de las empresas de la muestra afirma que cuentan con procedimientos de promoción o selección interna que garanticen la no discriminación por razones de maternidad/paternidad o cuidado de mayores, mientras que el **79%** reconoce tener empleadas con reducción de jornada o excedencia para el cuidado de menores y otros dependientes sólo el **55,7%** afirmó tener empleados en esta situación.
- **Ayudas para empleados con mayores dependientes.** El **26,92%** de las empresas de la muestra ofrecen ayudas económicas a empleados con mayores dependientes. Muy por debajo del **61,53%** de empresas que ofrece ayudas económicas para guardería.
- **Flexibilidad con impacto ambiental.** Las medidas de flexibilidad horaria son una fórmula esencial para evitar aglomeraciones y favorecer el distanciamiento social durante la pandemia, pero son una solución a largo plazo para mejorar la movilidad en las ciudades, reducir el impacto ambiental de los desplazamientos y acabar con el estrés que generan los atascos.
- **Medidas de coste cero.** Las medidas de coste cero son una herramienta de atracción y retención de talento para las pequeñas y medianas empresas
- **Estancamiento de la corresponsabilidad.** Mientras que el **94%** de las mujeres afirman que usan la flexibilidad para atender a sus hijos, responsabilidades en el hogar y dependientes; el **89%** de los hombres que disfrutan de la flexibilidad horaria, lo hacen para actividades deportivas, estudios o gestiones personales.
- **Preocupados por la edad.** Más de la mitad de las empresas de la muestra, en concreto el **55,76%** cuenta con políticas dirigidas a mejorar la gestión de la diversidad generacional.
- **Violencia de género.** El **38,46%** de las empresas de la muestra tiene políticas dirigidas a proteger e integrar mujeres víctimas de violencia de género.

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