



**Premio Empresa Flexible 2007**

VI Campaña Hacia el Equilibrio de la Vida Profesional y Personal

# **POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD EN ESPAÑA**

**INFORME  
ABRIL DE 2008**



## INDICE

I.- Introducción. Página 3

II.- Trabajo de campo. Página 4

III.- Medidas de Equilibrio de la Vida Profesional y Personal. Página 6

IV.- Conclusiones generales. Página 25



## I.- INTRODUCCIÓN

El siguiente informe recoge los datos recopilados entre las 1.625 empresas españolas que han participado, durante 2007, en el **VI Premio Empresa Flexible** organizado por CVA. Dicho premio, se enmarca dentro de la **Campaña Hacia el Equilibrio de la Vida Profesional y Personal**, que cuenta con la colaboración del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Hero, Manpower y Sodexo Pass.

El objetivo de la campaña es detectar las mejores prácticas en flexibilidad y difundirlas entre el tejido empresarial con un último fin: mejorar la calidad de vida de los españoles y las españolas y, al mismo tiempo, ayudar a las empresas a implantar medidas que mejoren su productividad, reduzcan el absentismo e incrementen sus beneficios.

En este informe, ofrecemos una visión de la realidad empresarial española en materia de flexibilidad, una asignatura pendiente todavía para un amplio número de empresas, que está siendo impulsada por los diferentes agentes sociales y en concreto, por las nuevas normativas legales que se están aprobando desde el Gobierno de España.

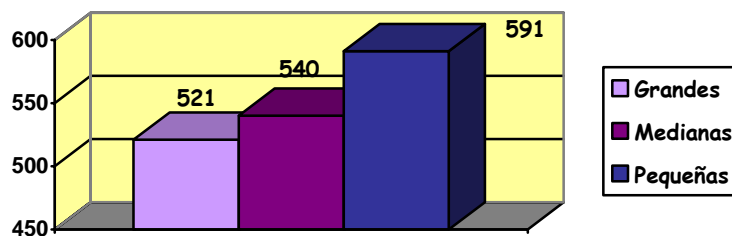
El informe está dividido en tres áreas de estudio: medidas de flexibilidad horaria; políticas de equilibrio profesional y personal y cultura flexible. En la primera parte, se analizan las medidas que se están implantando en relación a los horarios de trabajo, jornadas, vacaciones, tiempo libre etc. La segunda, analiza políticas que facilitan el equilibrio de sus empleados y la tercera, hasta que punto la flexibilidad está asumida dentro de la organización.

**Madrid, 25 de abril de 2008**

## II.- TRABAJO DE CAMPO

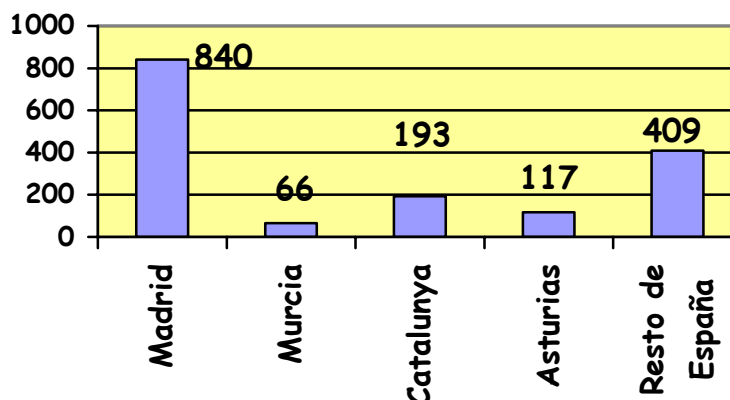
La muestra utilizada como base de este estudio está formada por las 1.625 empresas que han participado en el VI Premio Empresa Flexible. Estas empresas respondieron a un cuestionario elaborado por CVA con el asesoramiento académico de ESADE e Instituto de Empresa, entre los meses de mayo y septiembre de 2007. Por tamaño de empresa la muestra se divide en 591 pequeñas (menos de 50 trabajadores); 540 medianas (entre 50 y 250 empleados) y 521 grandes (más de 250 trabajadores). Además,

Distribución por tamaño



Dentro de la Campaña Hacia el Equilibrio de la Vida Profesional y Personal, además del premio nacional, se desarrollan cuatro iniciativas regionales en Madrid, Catalunya, Murcia y Asturias. Las muestras de empresas recogidas en estas comunidades se distribuyen de la siguiente manera:

Muestra de empresas

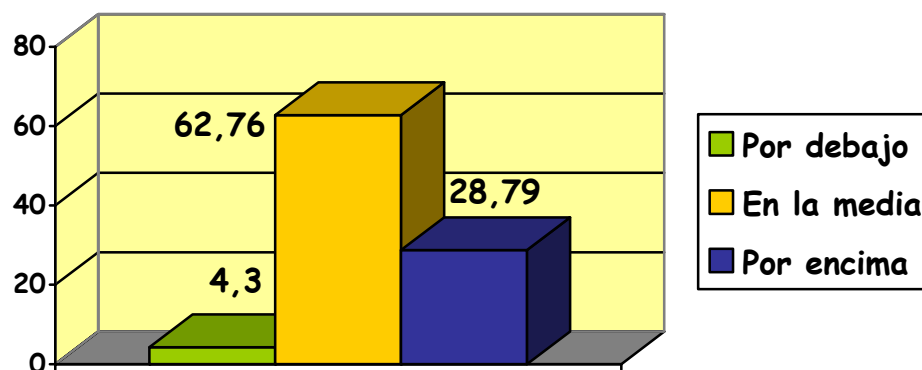


Por tipo de actividad, están representados el sector agrícola y ganadero (2,33%); industrial (21,66%); construcción (17,41%); comercio y hostelería (16,43%); transporte y distribución (5,84%); administración pública, ( 0,67%); banca ( 3,01%) y otros ( 31,69%).

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 por lo tanto analizar si estas políticas, además, se utilizan como un sustituto del salario económico. Para ello, hemos preguntado a las empresas participantes si consideran que el nivel salarial de su plantilla está por debajo, por encima o en la media de su sector de actividad.

Sólo el 4,3% de las empresas participantes reconocen tener un nivel salarial por debajo de la media de su sector. Un 62,76% reconoce retribuir en la media y el 28,79% restante, por encima de la media. Estos datos revelan que las medidas de conciliación son un complemento a la retribución y no un sustituto, lo que garantiza su éxito entre los empleados y su eficacia a la hora de mejorar los ratios deseados.

### Nivel salarial respecto al sector



\*\*\*\*\*

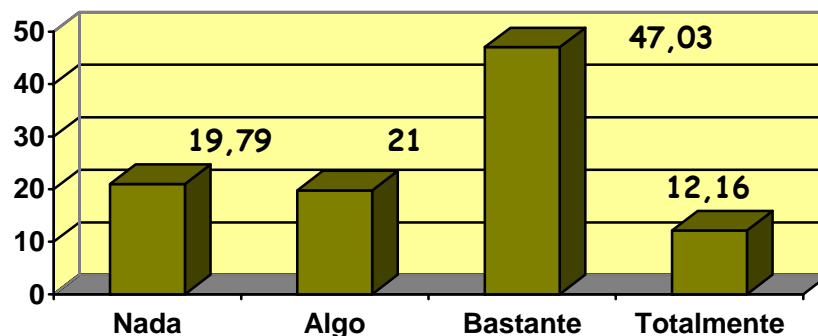
### III.-MEDIDAS DE EQUILIBRIO DE LA VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL

#### 1.- FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

En este apartado, el cuestionario analiza las medidas diferentes que las empresas utilizan, desde el punto de vista horario, para facilitar el equilibrio de la vida profesional y personal de sus empleados; así como el uso de permisos, excedencias, vacaciones, etc.

A la pregunta de si es flexible el horario de entrada y de salida, el 21% de las empresas de la muestra reconoció que no tenía en absoluto flexibilidad. El 19,79% reconoció tener algo de flexibilidad; el 47,03% bastante y el 12,16% de las empresas reconoció tener un horario de entrada y salida totalmente flexible.

**Comparativa flexibilidad horaria**

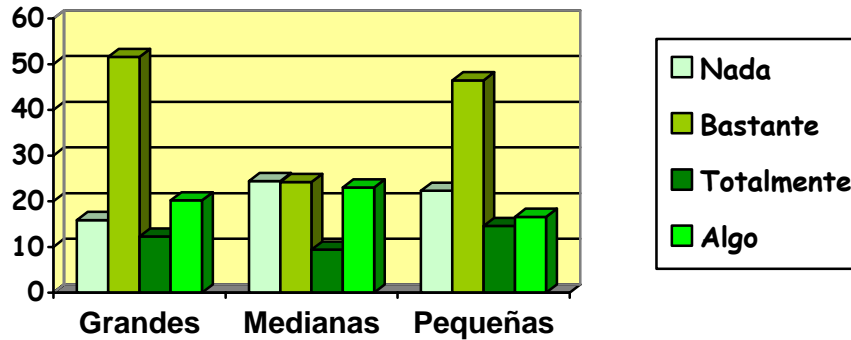


Por tamaño de empresa, el 22,3% de las pequeñas reconocen no tener horario flexible; el 16,6%, algo; el 46,5% una flexibilidad normal y el 14,6% un horario de entrada y de salida totalmente flexible. En el caso de las empresas medianas, los porcentajes son 24,4%; 23%, 24,2% y 9,4% respectivamente. Para el caso de las empresas de más de 250 trabajadores las cifras son 15,9%; 20,2%, 51,6% y 12,3%.

A la vista de estos resultados se deduce que las empresas grandes y pequeñas son las que más están implantando medidas de flexibilidad, mientras que las que tienen entre 50 y 250 empleados son más rígidas.

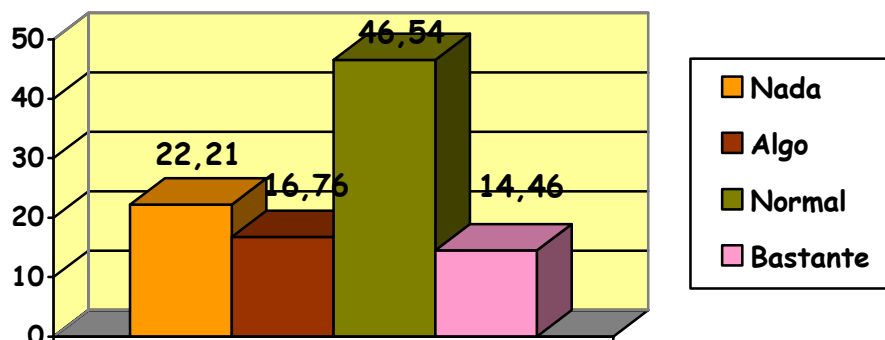


### Comparativa flexibilidad horaria por tamaño de empresa



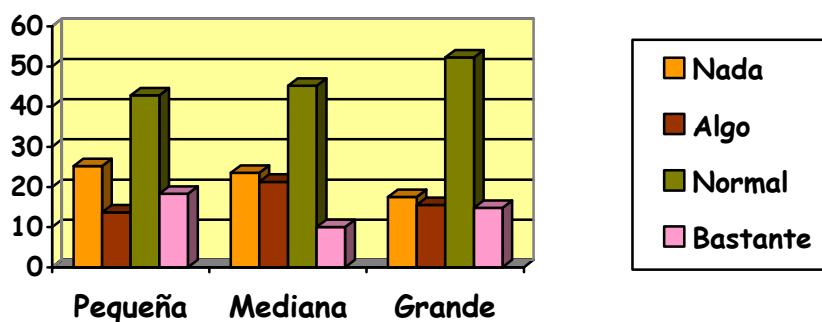
Cómo pregunta complementaria a la anterior se plantó a la empresa si existen diferentes esquemas de horario para poder compatibilizar el trabajo con otras responsabilidades personales. A esta pregunta, el 22,21% respondió negativamente y sólo el 14,46% reconoció ofrecer diferentes esquemas horarios de una manera total. El 16,76% respondió "algo" y el 46,54%, "bastante". Por tamaño de empresa, el 25,2% reconoció no tener diferentes esquemas horarios mientras que el 18,3% respondió "totalmente". En las medianas, el 23,5% respondió negativamente y sólo el 10% "totalmente" y de las grandes, el 17,5% carece en absoluto de diferentes esquemas y el 14,8%, los tiene de manera total. En este caso, las empresas pequeñas vuelven a estar por debajo de medianas y pequeñas aunque se acortan las distancias.

### Diferentes esquemas horarios





### Diferentes esquemas horarios por tamaño de empresa

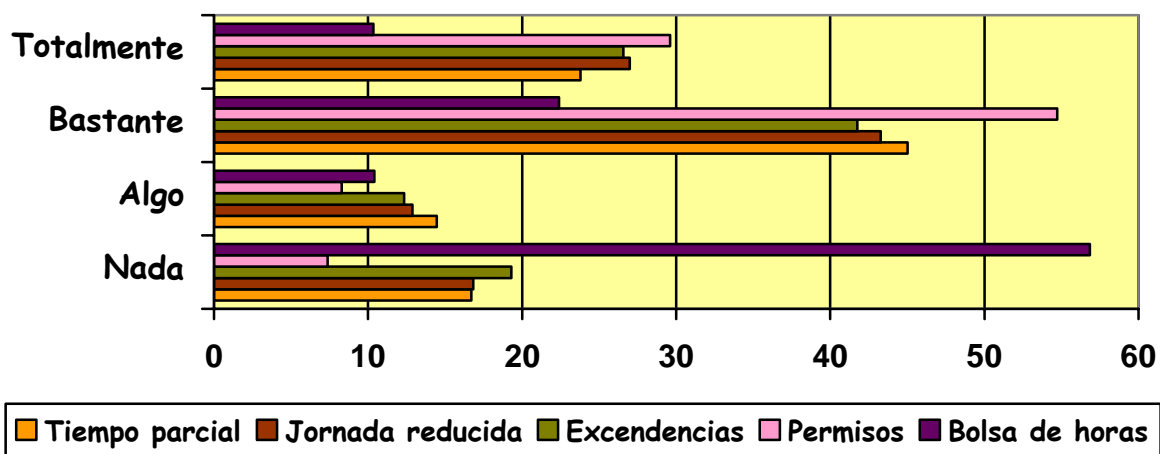


El informe recoge también información sobre la posibilidad que tiene la plantilla de acogerse a contratos a tiempo parcial, reducciones de jornada, excedencias o vacaciones cortas y permiso, sin que esto afecte la carrera profesional de los empleados.

En el caso de los contratos a tiempo parcial, el 16,72% de la muestra respondió negativamente, mientras que el 23,78% afirmó que esta posibilidad existía de forma total. En el caso de la jornada reducida, el 16,82% reconoce que tampoco existe esta posibilidad libre de implicaciones en la promoción; mientras que el 26,99% respondió "totalmente".

En el caso de las excedencias, el 19,30% de las empresas reconocen que en absoluto ofrecen esta posibilidad, mientras que el 26,57% reconoce que "totalmente". En el caso de las vacaciones cortas o permisos, sólo el 7,38% las concede sin ningún tipo de implicación para el empleado. La bolsa de horas, es decir, la posibilidad de trabajar horas extra y acumularlas para luego compensarlas con permisos para temas personales, es una medida que prácticamente no se utiliza. En concreto, el 56,82% de las empresas de la muestra reconocen que no y sólo el 10,35% utilizan la bolsa de horas de forma habitual.

### Grado de disponibilidad de diferentes tipos de permisos



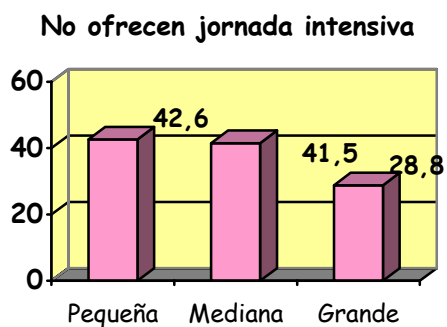
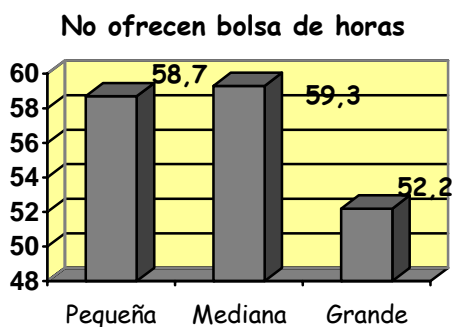
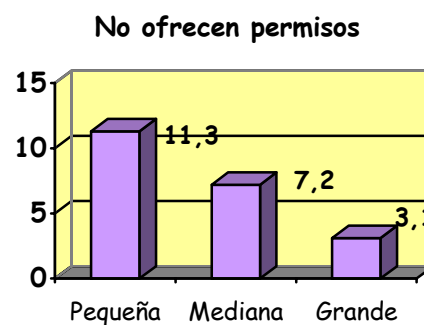
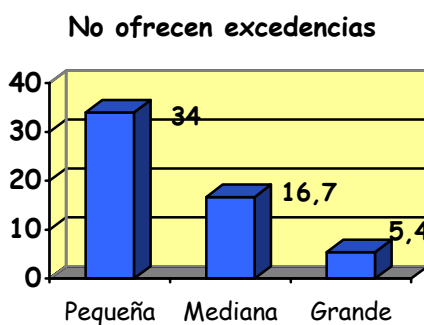
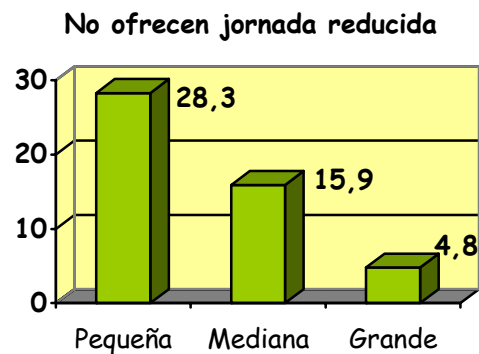
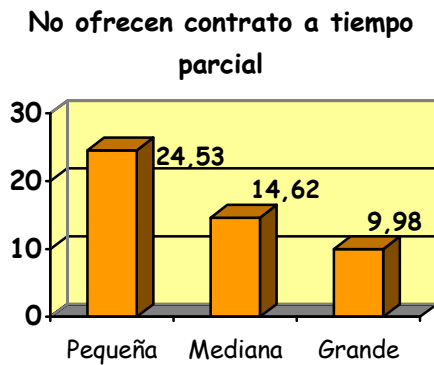
A la vista de los datos, podemos determinar que son todavía pocas las empresas que ofrecen con absoluta normalidad, y sin ningún tipo de implicación para el trabajador, opciones como la jornada reducida o el contrato a tiempo parcial. Además, a este tipo de medidas se acogen principalmente las mujeres, con lo que son las más perjudicadas en el desarrollo de su carrera profesional

Por tamaño de empresa, en el caso de los contratos a tiempo parcial, son las empresas pequeñas las que tienen más dificultad. Por este motivo, el 24,53% no utiliza este tipo de contratos. En el caso de las medianas, la cifra se sitúa en el 14,62% y en las grandes, en el 9,98%. En el caso de la jornada reducida, También son las empresas pequeñas las que menos recurren a esta modalidad. En total, un 28,3% no lo utilizan, mientras que en el caso de la empresas medianas, no lo utilizan el 15,9% y, en el de las grandes, sólo el 4,8%.

Tampoco los empleados de empresas con menos de 50 trabajadores pueden acogerse con facilidad a excedencias. En concreto, el 34% de las empresas pequeñas de la muestra reconocen que no aplican este tipo de permisos. En el caso de las medianas, tampoco lo ofrecen el 16,7% y en el caso de las pequeñas, la cifra se reduce al 5,4%.

Las vacaciones cortas o permisos gozan de una mayor disponibilidad en general. Sólo el 11,3% de las pequeñas; el 7,2% de las medianas y el 3,1% de las grandes. La gran desconocida es la bolsa de horas. Una medida como ya hemos visto poco utilizada. En general, los tres tipos de empresa están en el mismo nivel respecto

a esta herramienta de gestión del tiempo. No la aplica el 58,7% de las empresas pequeñas, ni el 59,3% de las medianas, ni el 52,2% de las grandes. Tampoco la jornada intensiva en verano es tan habitual como pueda parecer. De hecho, no disfrutan de este horario el 42,6% de las empresas pequeñas, el 41,5% de las medianas y el 28,8% de las grandes.



En base al análisis de los datos, y teniendo en cuenta que estas medidas para ser eficaces, precisan del respaldo de una política de sustitución con el objetivo de no recargar al resto de la plantilla, con un exceso de trabajo. Dichas políticas suponen una inversión en personal que las empresas de mayor tamaño y con un mayor volumen de negocio, pueden asumir con más facilidad. Sin embargo, y



aunque esto sería lo deseable, son pocas las organizaciones que cuentan con políticas de sustitución establecidas. De hecho, ninguna de las empresas de menos de 50 empleados cuenta con esta herramienta de gestión de personas. En el caso de las medianas, sólo el 10,7% la tiene totalmente implantada y en el caso de las grandes, el porcentaje asciende al 20,3%.

### Medidas de coste cero

Frente a este tipo de medidas que suponen una inversión para las empresas, las organizaciones han puesto en marcha políticas que hemos denominado de coste cero. Entre ellas, hemos analizado las empresas que cuentan con política de luces apagadas, las que evitan poner reuniones en el límite o fuera de la jornada laboral o empresas que imparten sus cursos de formación en un horario que no perjudique las responsabilidades personales. Aunque como hemos explicado, estas medidas no supondrían ninguna inversión por parte de la empresa, su uso no está tampoco demasiado extendido.

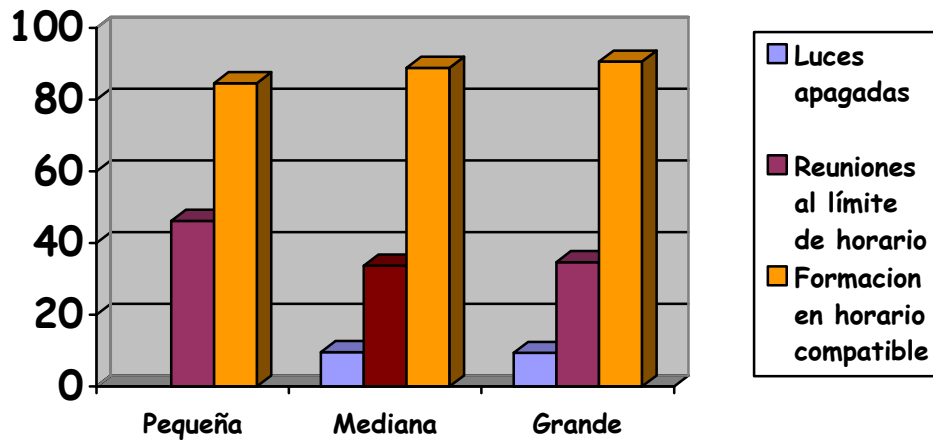
El 76,87% de las empresas de la muestra no cuentan con una política de luces apagadas. Además, se da la circunstancia que ninguna empresa de menos de 10 empleados reconoce apagar la luz a una hora determinada para animar a sus empleados a abandonar el puesto de trabajo. De entre las empresas grandes, sólo reconoce tener totalmente implantada esta medida, el 9,4% de la muestra; y de las medianas, sólo el 9,6%.

En lo que se refiere a evitar las reuniones fuera del horario de trabajo siempre que sea posible, sí es una medida que toman en consideración las empresas españolas. Sólo el 9,25 reconoce no tenerlo en cuenta. Por tamaño de empresa, esta medida tiene una peculiaridad. Aunque el 12,7% de las empresas de menos de 50 empleados reconocen no tener en cuenta esta medida, frente al 7,8% de las medianas y el 6,9% de las grandes; si la tienen totalmente implantada en el 46,2% de estas empresas, mientras que reconocen tenerlo totalmente implantado sólo el 33,7% de las medianas y el 34,7% de las grandes.

Respecto a no impartir cursos de formación en horarios que perjudiquen las responsabilidades personales de los empleados, es una medida muy extensiva. El 87,89% lo cumple. Por tamaño de empresa, encontramos niveles de aplicación más homogéneos, con el 84,6% de las pequeñas, el 88,9% de las medianas y el 90,6% de las grandes empresas.

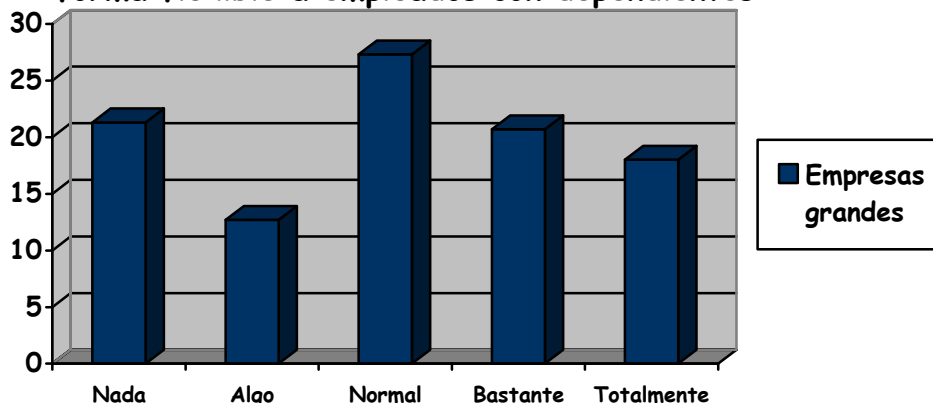


### Medidas de coste cero totalmente implantadas



Hay una cuarta medida de coste cero que consiste en facilitar a los empleados con personas dependientes a su cargo, organizar las reuniones y los viajes de forma flexible para adaptarlos a sus necesidades. Esta medida, bastante más sofisticada que las anteriores en materia de organización interna, la hemos separado del grupo porque no está contemplada ni por las empresas de menos de 50 empleados, ni por las que tienen entre 50 y 250. Sólo el 5,6% de las de más de 250 empleados cuentan con esta medida de flexibilidad.

### Facilitan la organización de reuniones y viajes de forma flexible a empleados con dependientes



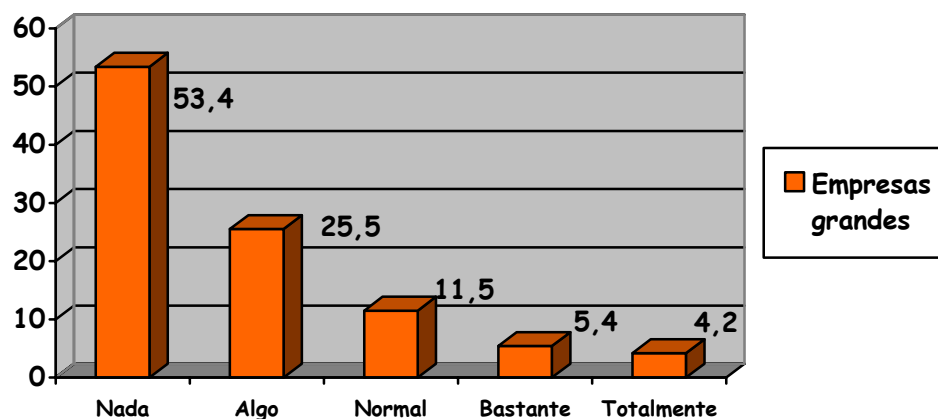
## Teletrabajo

Las nuevas tecnologías, ponen al servicio de la flexibilidad empresarial la posibilidad de reorganizar el tiempo y el espacio de trabajo. A la necesidad de sustituir el modelo de gestión basado en la presencia, por otro basado en los resultados (productividad), se suma la realidad de que hay determinados puestos de trabajo que pueden realizarse desde cualquier lugar. Aunque el teletrabajo suscita polémicas a cerca del peligro que supone no interponer una barrera física que delimite el tiempo laboral del personal, la realidad es que una persona disciplinada y responsable, puede encontrar en el teletrabajo la solución para equilibrar su vida profesional y personal.

Hemos incluido en el estudio el análisis de las políticas de teletrabajo teniendo en cuenta dos factores: si los empleados pueden trabajar desde casa y si pone la empresa a disposición del trabajador la tecnología necesaria para teletrabajar.

Respecto a la primera cuestión, son pocas las empresas que se plantean que sus empleados trabajen desde casa. En concreto, el 85,29% respondieron negativamente a esta cuestión. Sólo el 1,33% reconoció que sus empleados podían hacerlo totalmente. Por tamaño de empresa, las respuestas afirmativas se refieren íntegramente a las empresas grandes.

Posibilidad de trabajar desde casa

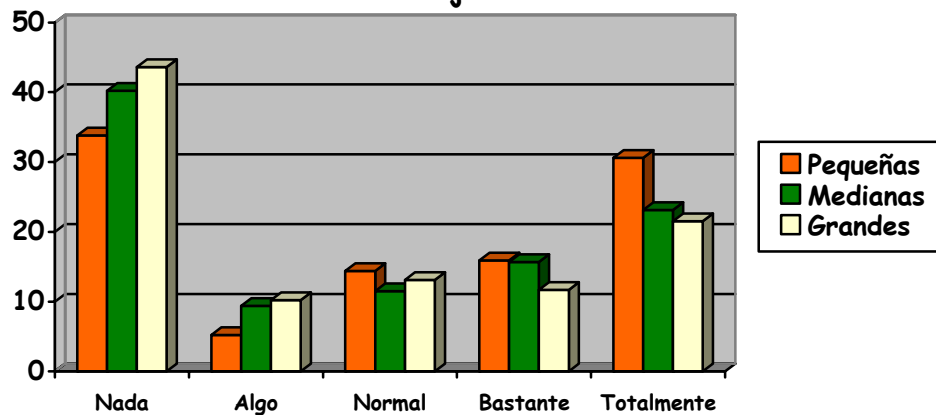


Respecto a si la empresa pone a disposición de los empleados la tecnología necesaria para teletrabajar, cada vez son más las empresas que facilitan esta posibilidad. Se trata de ofrecer ordenador portátil, blackberry con correo electrónico; ADSL etc a determinados puestos que pueden desempeñar sus funciones fuera de las instalaciones de la empresa. A esta cuestión, respondió

negativamente el 38,98% de las empresas de la muestra. Sin embargo, un 27,66% reconoció ofrecer esta posibilidad totalmente; un 14,52% bastante; un 13,01% de forma normal y un 8,17% algo.

Por tamaño de empresa, son las pequeñas las que más facilitan esa opción, con un 30,6%, frente al 23,1% de las medianas y el 21,5% de las grandes.

Ponen a disposición de los empleados tecnología para teletrabajar



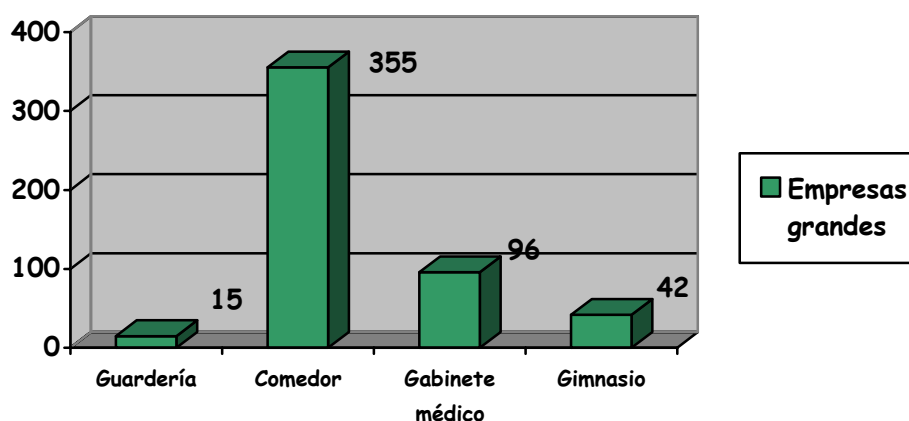
## 2.- EQUILIBRIO PERSONAL Y PROFESIONAL

En este apartado, el cuestionario analiza los programas de ayuda a los empleados con dependientes mayores, menores o discapacitados, las posibilidades de 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 convenios sectoriales.

Todas las medidas contempladas en este apartado implican una inversión más o menos elevada por parte de la empresa. Se pueden dividir en tres grandes grupos: las que se refieren a la mejora o ampliación de las instalaciones de la empresa para dar servicios (comedores, gimnasios, gabinetes médicos...); la ayuda económica o el acuerdo con terceros para facilitar servicios ajenos a la actividad de la empresa (comida, formación, asistencia médica, seguros) y ampliaciones de permisos o bajas más allá de lo estipulado por la Ley en materia de protección de la maternidad y la paternidad.

En el grupo de las instalaciones, sólo las empresas grandes reconocen contar con este tipo de instalaciones. En el caso de guarderías, respondió afirmativamente el 0,90% de las empresas de la muestra (En total 15 compañías de más de 250 trabajadores). El 21,48% (355 empresas grandes) cuentan con comedor propio y el 2,54% (42 empresas grandes), gimnasio. Finalmente, cuentan con asistencia médica en el centro de trabajo, el 17,37% de las empresas grandes (96 compañías de la muestra).

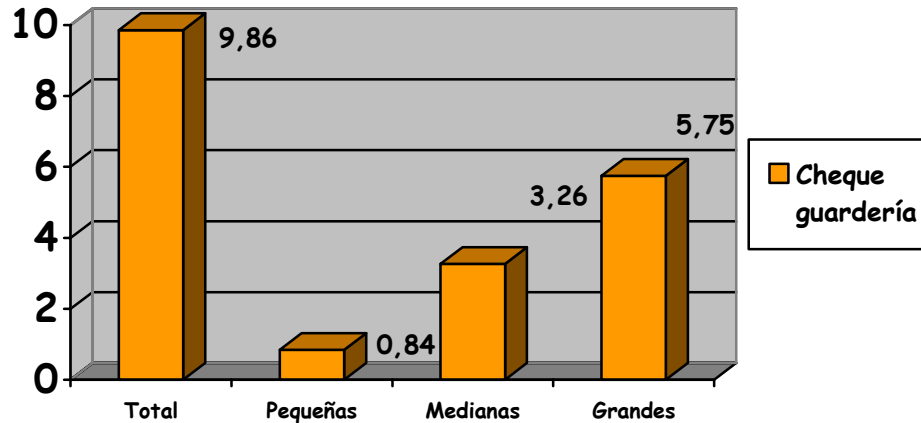
Número de empresas con instalaciones extraordinarias



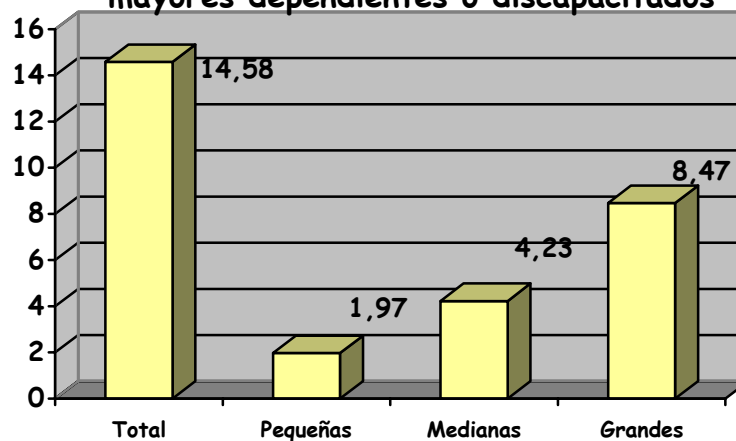
En el grupo de las ayudas económicas o acuerdo con terceros para ofrecer servicios a sus empleados, la muestra se amplía. Las empresas pequeñas y medianas, aunque en menor medida que las grandes, se suman a la implantación de estas políticas. En el caso del cheque guardería, por ejemplo, cuentan con esta ayuda para sus empleados con hijos menores de tres años, el 9,86% de las empresas, de las cuales, el 0,84% tienen menos de 50 empleados; el 3,26% entre 50 y 250 trabajadores y el 5,75%, más de 250 trabajadores.

La oferta de ayuda económica para personas con mayores o discapacitados dependientes, también se reparte entre pequeñas, medianas y grandes. El 14,58% de las empresas de la muestra, reconoce contar con este tipo de ayudas. De estas, el 1,97% son pequeñas; el 4,23% medianas y el 8,47% grandes.

### Porcentaje de empresas con ayudas para empleados con hijos hasta tres años



### Porcentaje de empresas con ayudas económicas para mayores dependientes o discapacitados

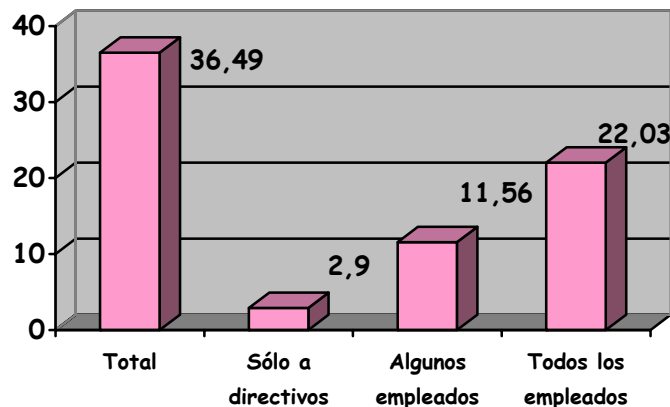


En el apartado referente a ayudas para comida, se plantea en el cuestionario dos opciones, el cheque restaurante y la ayuda en nómina y, para ambos casos, se cuestiona si es para todos los empleados o sólo para los directivos. El 36,49% de la muestra respondió afirmativamente a la pregunta del cheque restaurante. De ese porcentaje, el 2,90% lo ofrece sólo a sus directivos; el 11,56% sólo a algunos empleados y el 22,03% a todos los trabajadores.

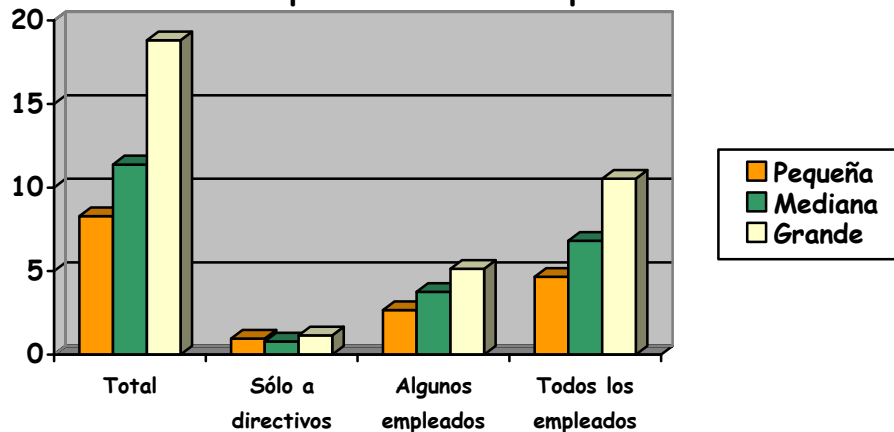
Por tamaño de empresa, el 8,29% eran pequeñas y de éstas, el 0,96% lo ofrece sólo a directivos; el 2,66% a algunos empleados y el 4,66% a todos los trabajadores. Correspondían a empresas de entre 50 y 250 trabajadores, el 11,38% de las cuales, el 0,78% lo ofrecen sólo a sus directivos; el 3,75% a

algunos empleados y el 6,8% a todos sus trabajadores. Finalmente, el 16,82% son empresas de más de 250 trabajadores, de las cuáles, el 1,15% son pequeñas empresas; el 5,14% medianas y el 10,53% grandes.

### Porcentaje de empresas que ofrecen cheque restaurante



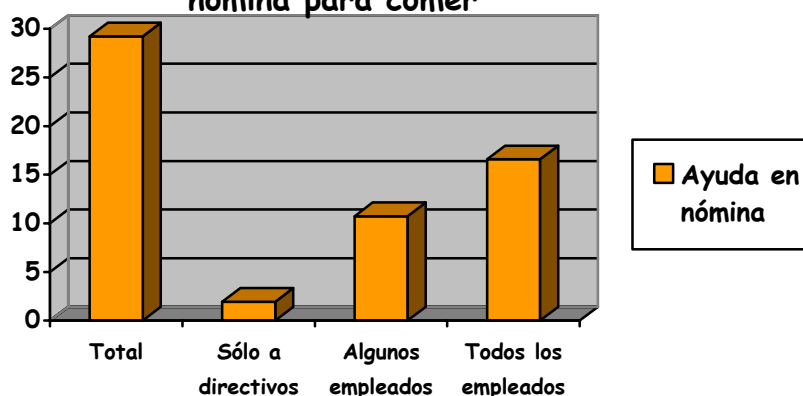
### Porcentaje de empresas que ofrecen cheque restaurante por tamaño de empresa



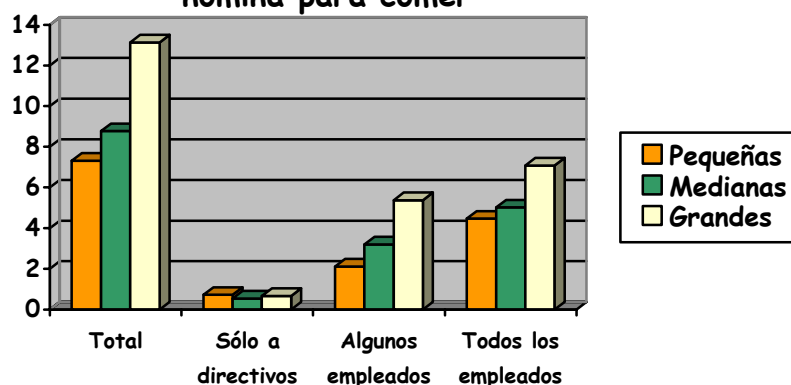
Respecto a las ayudas en nómina para comer, el 29,23% de las empresas ofrece esta retribución a sus empleados. De esta cifra, el 1,93% la ofrece sólo a sus directivos; el 10,74% a algunos empleados; y el 16,58% a todos los empleados. Por tamaño de empresa, el 7,32% se corresponde a empresas pequeñas; el 8,77% medianas y el 13,13% a empresas grandes.

Entre las empresas pequeñas, el 0,72% ofrecen esta ayuda sólo a sus directivos; el 2,11% a algunos empleados; y el 4,47% a todos los empleados. Entre las empresas medianas, el 0,54% ofrece esta ayuda sólo a sus directivos; el 3,20% a algunos empleados y el 5,02% a todos los empleados. En el caso de las empresas grandes, el 0,66% conceden esta ayuda sólo a sus directivos; el 5,38% a algunos empleados y el 7,08% a todos los empleados.

### Porcentaje de empresas que ofrecen ayuda en nómina para comer



### Porcentaje de empresas que ofrecen ayuda en nómina para comer

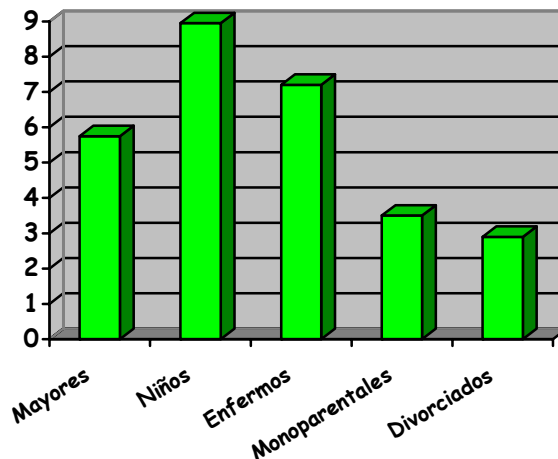


Además de los cheques guardería y de las ayudas para comer, las empresas españolas cuentan con paquetes de medidas sociales entre los que se encuentran los planes de asistencia para empleados con problemas que pueden afectar su vida profesional o personal; programas para favorecer la integración de expatriados y sus familiares directos y modelos de retribución en especie, tales como planes de jubilación, seguros, asistencia médica, etc.

En el caso de los planes de asistencia, el informe analiza los referidos a personas mayores, niños, enfermos, familias monoparentales o divorciados. El 5,75% de las empresas de la muestra cuenta con estos planes para empleados con personas mayores a su cargo; 8,95% de las empresas de la muestra cuenta con estos planes para empleados con niños; el 7,20% para empleados con familiares enfermos; y sólo un 3,5% y un 2,9% para familias monoparentales o divorciados.

Por tamaño de empresa, las de menos de 50 empleados no contemplan este tipo de medidas sociales y sólo lo hace el 13,7% de las empresas medianas y el 21,11% de las grandes.

### Beneficios sociales por tipo de necesidad



Respecto a los planes para favorecer la integración de los expatriados, sólo cuentan con ello el 10,71% de las empresas de la muestra, y todos ellos, tienen más de 250 empleados. Además, sólo el 7,32% ofrecen planes para la integración de los familiares directos de los expatriados, y por supuesto, son todas empresas grandes.

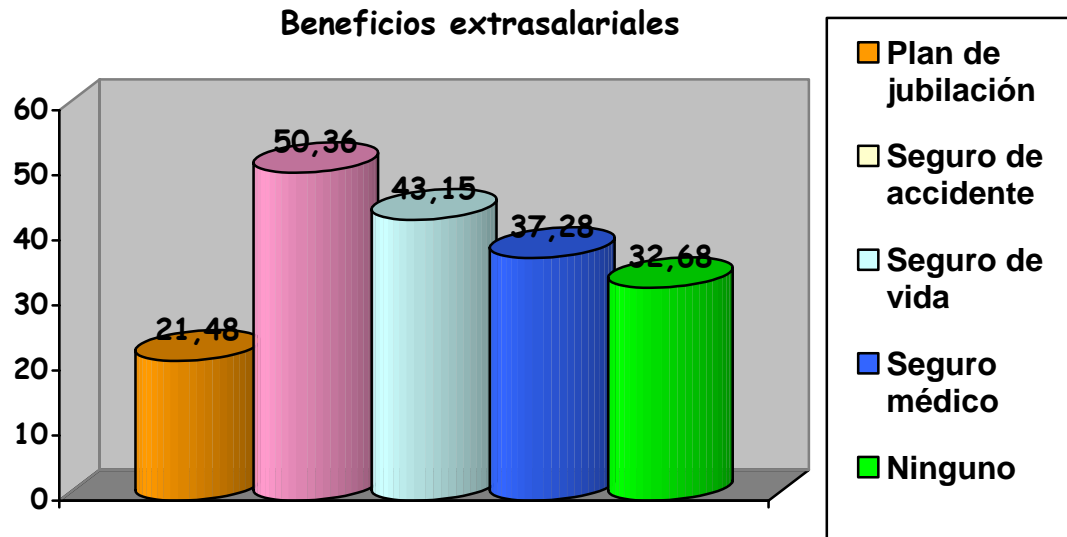
Finalmente, en el análisis de los beneficios sociales, se ha recopilado información acerca de planes de jubilación, seguro de accidentes, seguro de vida, seguro médico y asistencia médica a familiares. En este caso, la muestra se reparte entre empresas medianas, pequeñas y grandes, aunque son las de más de 250 trabajadores, las que más reconocen ofrecer estos beneficios.

En el caso de los planes de jubilación, los ofrecen a sus empleados el 21,48% de la muestra, de las cuales, el 18,87% son pequeñas; el 29,01% medianas y el 52,11% grandes. En el caso de ofrecer a sus empleados seguro de accidentes,



respondió afirmativamente el 50,36% de la muestra. Por tamaño de empresa, el 25,12% son empresas pequeñas; el 30,52% medianas y el 44,35% grandes. En lo que se refiere a los seguros de vida, respondió afirmativamente el 43,15% de la muestra. Por tamaño de empresa, el 29,75% son pequeñas; el 29,59% medianas y el 49,64% grandes.

El 37,28% ofrece a sus empleados seguro médico. De este porcentaje, el 27,11% son empresas pequeñas; el 26,94% medianas y el 45,94% grandes. La asistencia médica a los familiares de los empleados se ofrece sólo en el 9,20% de los casos y se corresponde a empresas de más de 250 trabajadores. Aún así, el 32,68% de las empresas de la muestra no ofrece ninguno de estos beneficios a sus empleados.



### Paternidad / maternidad

En este apartado, se concede mayor puntuación a las empresas en la que las empleadas no temen notificar el embarazo porque se respeta desde el punto de vista personal y se cubre el periodo de baja, desde el punto de vista profesional. Se plantearon dos cuestiones, la primera genérica, se refería a si la empresa protegía la maternidad/paternidad. En este apartado, sólo contestaron negativamente el 2,42% de las empresas de la muestra. El 2,66% respondió "algo"; el 23,06%, "normal"; el 16,64% "bastante" y el 55,20% "totalmente".

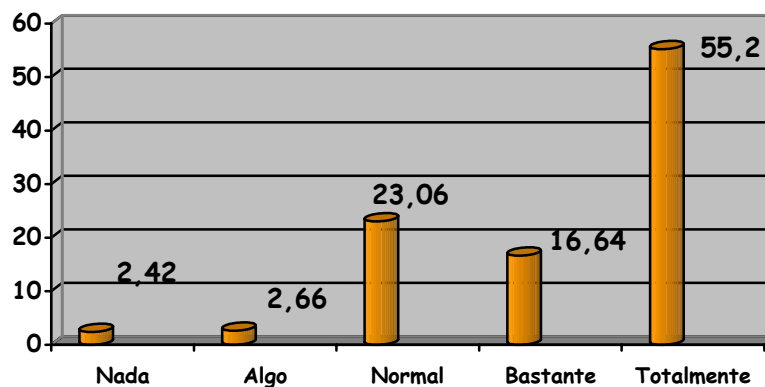
Por tamaño de empresa, son las de menos de 50 empleados las que ofrecen los datos más negativos. En concreto, el 5,75% de las empresas pequeñas de la muestra reconocen no proteger la maternidad/paternidad; el 3,55% protegerlo "algo"; el 25,71% "normal"; el 15,22% "bastante" y el 49,74%, "totalmente".

En el caso de las empresas medianas, sólo el 0,74% afirmó no proteger la maternidad/paternidad y sólo el 0,38% de las grandes.

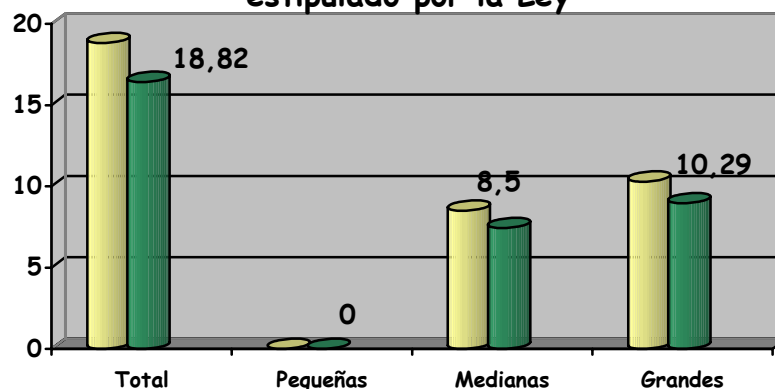
A la pregunta más concreta de si la empresa ofrece permisos por encima de los estipulados por la Ley, en el caso de la maternidad, sólo respondió afirmativamente el 18,82%; y en el caso de la paternidad, sólo el 16,42%.

Por tamaño de empresa, no encontramos ninguna de menos de 50 empleados que ofrezca permisos de este tipo. Del total de la muestra, el 8,5% de las que ofrecen más tiempo de permiso por maternidad son medianas y el 10,29% grandes. En el caso de los permisos por paternidad más allá de lo estipulado por la Ley, el 7,44% son medianas y el 8,95% son grandes.

### Protección de la maternidad/paternidad



### Permisos de paternidad o paternidad más allá de lo estipulado por la Ley

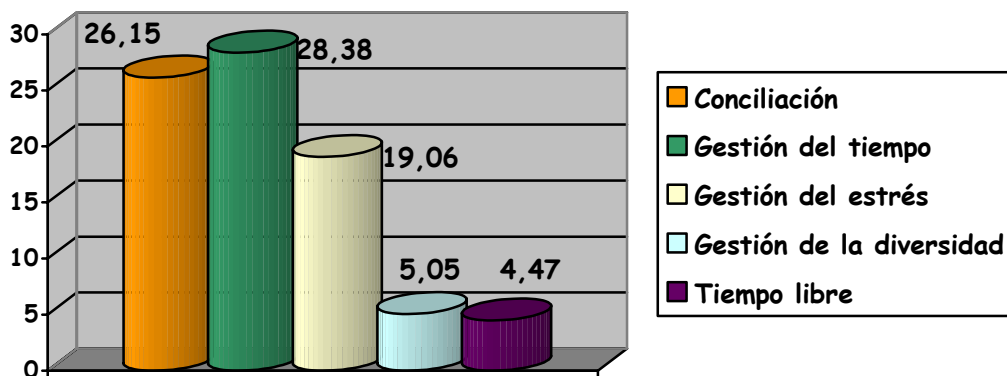


### 3.- CULTURA FLEXIBLE

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 de la compañía y como ésta es asumida y reconocida por los mandos intermedios y los directivos. El cuestionario analiza la cultura desde tres ámbitos: los planes de formación o asesoramiento que existen sobre la materia, el grado de sensibilidad de empleados y directivos y la forma en que se mide o se implantan los planes de flexibilidad.

En relación con los planes de formación o asesoramiento, se ha preguntado a las empresas si cuenta con planes en materia de conciliación, (respondió afirmativamente el 26,15%); gestión del tiempo (28,38%), gestión del estrés (19,06%), gestión de la diversidad (5,05%) y gestión del tiempo libre (4,47%).

Porcentaje de empresas con planes de asesoramiento

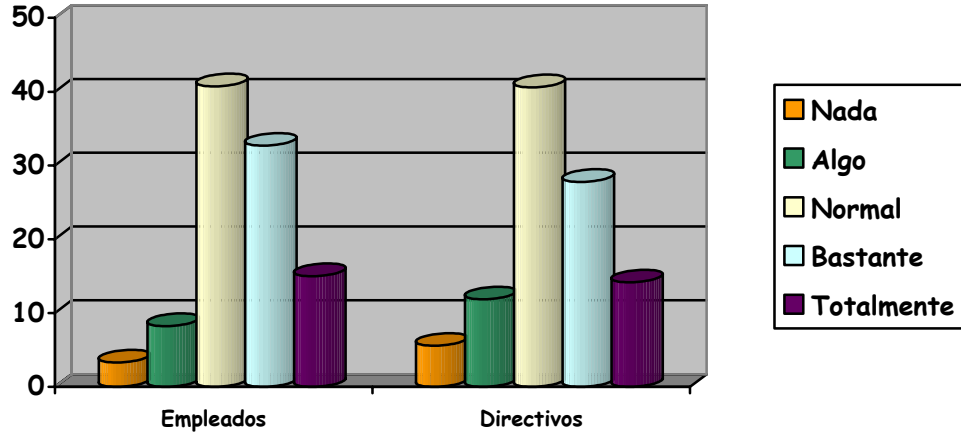


Respecto al grado de sensibilidad, se ha preguntado hasta qué punto están involucrados en la materia, los directivos y los empleados. Según los resultados obtenidos, sólo el 3,3% de las empresas de la muestra reconoce que sus empleados no están sensibilizados con estos temas. También hay un 5,56% que reconoce que son sus directivos los que no están sensibilizados.

Por el contrario, hay un 14,16% de empresas que reconocen que sus directivos están totalmente sensibilizados con la necesidad de implantar medidas de conciliación y un 15,01% que reconocen lo mismo de sus empleados.



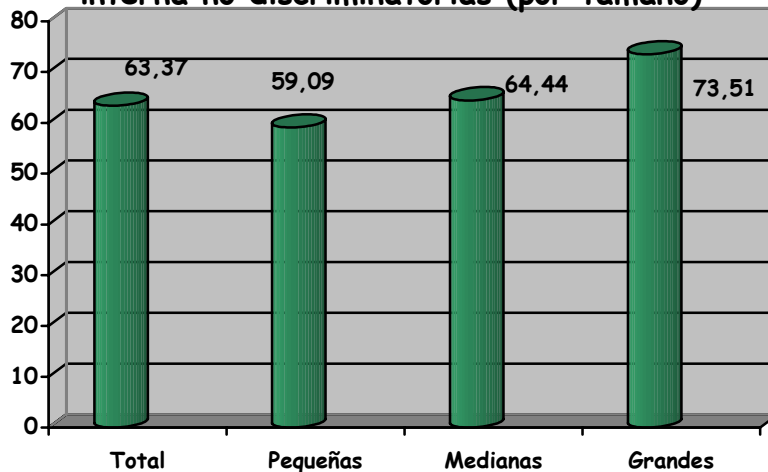
### Grado de sensibilidad de los empleados y directivos en materia de conciliación



Otro elemento a través del cuál se puede medir el grado de sensibilidad de las organizaciones en materia de conciliación es la existencia de procedimientos de promoción o selección interna que garanticen la no discriminación entre los empleados que tienen a su cargo personas dependientes, ya sean estas mayores, menores o discapacitadas. A esta cuestión respondió afirmativamente el 63,37% de la muestra, un alto porcentaje comparado con las cifras de la sensibilidad de empleados y directivos en la materia que acabamos de exponer.

Por tamaño de empresa, reconoció tener estas medidas no discriminatorias de promoción interna, el 59,09% de las empresas pequeñas; el 64,44% de las medianas y el 73,51% de las grandes.

### Porcentaje de empresas con medidas de promoción interna no discriminatorias (por tamaño)



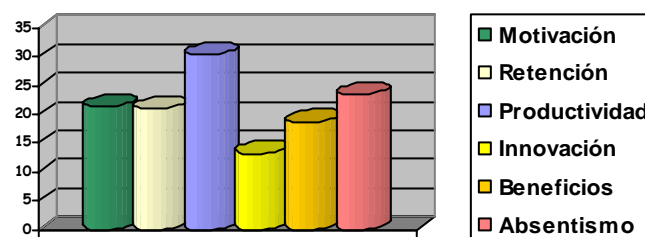
También se preguntó a las empresas si consideraban que cumplían lo establecido en el convenio en materia de conciliación o iban más allá. El 23,32% de las empresas de la muestra, respondió afirmativamente a esta cuestión.

En cuanto a cómo se comunican las medidas de equilibrio de la vida profesional y personal, el cuestionario plantea primero, la existencia de un programa escrito que resuma todas las medidas existentes; segundo, si existe un comité con representantes de los trabajadores para estudiar las medidas de conciliación que demandan la plantilla y el grado de implantación y, tercero, si estas medidas se difunden a través de herramientas de comunicación interna.

Según los datos del informe, sólo el 13,98% de las empresas de la muestra tienen un programa escrito aunque el 44,85% asegura contar con un comité con representantes de los trabajadores para estudiar las medidas de conciliación que demanda la plantilla. Además, el 39,70% analiza a través de este comité el grado de implantación. Finalmente, sólo el 32,56% de las empresas de la muestra difunden las medidas existentes a través de herramientas de comunicación interna.

El último paso en los procesos de desarrollo de políticas de flexibilidad es analizar diferentes indicadores para ver cómo están impactando en factores como la motivación, el absentismo, la rotación no deseada, etc. Por este motivo, se preguntó a las empresas de la muestra si disponen de indicadores para medir dicho impacto. El 21,36% mide el impacto en la motivación; el 21% en la retención; el 30,44% en la productividad; el 13,18% en la capacidad de innovación de la compañía; el 18,64% en los beneficios y el 23,36% en la reducción del absentismo. Sin embargo, el 60,29% de las empresas de la muestra, no mide ningún indicador.

**Indiadores del impacto de la flexibilidad**





## CONCLUSIONES

En esta sexta edición de los Premios Madrid Empresa Flexible se ha vuelto a incrementar el número de empresas candidatas alcanzando la cifra de 1.652. Sobre la muestra, hay que destacar dos cuestiones. La primera, que la distribución por tamaño de empresa es prácticamente a partes iguales y, la segunda, que se han incorporado a la muestra sectores que antes no tenían representación como, por ejemplo, los transportes.

Desde el punto de vista de las medidas utilizadas para equilibrar la vida profesional y personal de los empleados, la flexibilidad horaria sigue siendo la estrella. Son cada vez más las organizaciones que recurren a márgenes de entrada y de salida para sus trabajadores puedan cumplir con sus obligaciones personales. También las reducciones de jornada, las excedencias y los contratos a tiempo parcial son medidas utilizadas. En ese sentido, la asignatura pendiente es trabajar programas de sustitución para estos empleados de forma que su ausencia no repercuta en el resto de la plantilla. Ningunas de las empresas medianas y pequeñas que han participado en la iniciativa cuenta con un programa de este tipo.

Respecto a las medidas de coste cero, aquellas que se refieren principalmente a una organización racional de los tiempos de trabajo, son todavía poco utilizadas aunque crezca el número de empresas que lo aplican. Medidas como la política de luces apagadas o no convocar regiones al final de la jornada, son algunas de las más extendidas.

Todas las medidas de equilibrio que requieren inversión, están principalmente implantadas en empresas grandes y medianas aunque algunas que podríamos catalogar de "retribución en especie" también son bien acogidas por las empresas pequeñas. La más extendida es la ayuda para comer en sus diversas modalidades: cheque restaurante, ayuda en nómina o comida subvencionada en el comedor de la empresa.

Las medidas relacionadas con la maternidad, también han tenido un cierto crecimiento. Son cada vez más las empresas que se preocupan por conceder permisos que vayan más allá de lo estipulado por Ley, más numerosos en el caso de la maternidad aunque cada vez más, la protección de la paternidad y la ampliación de los permisos para los padres, va aumentando.



En el caso de la maternidad, la influencia de la cultura es uno de los factores más importantes. Muchas veces, existen políticas en la empresa para dar apoyo pero son los mandos intermedios o los propios compañeros los que sancionan a la madre trabajadora.

También ha aumentado el número de empresas que cuenta con un programa escrito de flexibilidad que se distribuye por comunicación interna a todos los empleados y crece, aunque lentamente, el número de organización que cuenta con un comité de análisis de las necesidades de la plantilla en la materia.

Queda todavía mucho por avanzar, en cualquier caso y se empieza a observar que las preocupaciones de las organizaciones más avanzadas en flexibilidad, se orientan hacia la gestión de la diversidad y las políticas de igualdad propiciada además, por la aprobación de la Ley de Igualdad.

En este sentido, ya empiezan a surgir agentes de igualdad dentro de las organizaciones que tienen como objetivo garantizar la promoción en igualdad de condiciones para hombres y mujeres.

Se puede concluir que gracias a iniciativas como el Premio Empresa Flexible, las políticas de conciliación de la vida profesional, personal y familiar, son hoy una realidad en el panorama empresarial español y una preocupación para todas las entidades que aún no han empezado a trabajar en la materia. Además, queda constancia de que esta herramienta de gestión supone no sólo una mejora en la calidad de vida de los empleados, sino un incremento de la productividad, una reducción del absentismo y una mejora en el clima laboral.