



THE ADECCO GROUP
INSTITUTE



CUATRECASAS
Instituto de
Estrategia Legal
en RRHH

Informe sobre Flexibilidad y Competitividad Empresarial

Índice

Índice

<i>El poliedro de la flexibilidad</i> , por Javier Blasco	4
<i>Una necesidad de flexibilidad reformulada</i> , por Guillermo Tena	8
<i>La receta mágica de la competitividad: la flexibilidad</i> , por Bettina Schaller	13
Conclusiones de la I Encuesta sobre Flexibilidad y Competitividad en las empresas	17
Ficha técnica	30

El poliedro de la flexibilidad

por Javier Blasco

El poliedro de la flexibilidad

Uno de los aprendizajes de la pandemia y los confinamientos es que muchos de los sistemas de adaptación impuestos, así como la experiencia del teletrabajo, han demostrado que los objetivos de flexibilidad están más cerca de lo que pensamos y de la importancia de su implantación. En efecto, el Covid-19 ha demostrado que las funciones y sectores que antes se consideraban inadecuados para el trabajo flexible se pueden adaptar.

Igualmente hemos aprendido que nuevamente, aquellos países que salieron reforzados de la crisis de 2009 nos han marcado la senda de cómo gestionar la transición en clave de flexibilidad y seguridad para personas y organizaciones. En este sentido, el modelo danés de *flexiseguridad* ha sido copiado por otros países de la Unión Europea para crear modelos más resilientes, adaptativos y eficaces para el empleo y la recuperación económica: la colaboración público-privada para crear un mercado de trabajo más eficiente e inclusivo, un modelo de cobertura social para los colectivos en situación de vulnerabilidad, y un marco regulador flexible que favorezca el emprendimiento, la inversión y la creación de empleo.

Parece asimismo evidente, y estudios de Eurofound así lo avalan, que el empleo estándar no está siendo simplemente reemplazado por trabajo atípico. El empleo es

cada vez más diverso y, en consecuencia, las políticas deberían adaptarse mejor a este escenario. La última década ha sido testigo de un gran debate público y político sobre el futuro del trabajo. Esta tendencia se puede atribuir tanto a la digitalización como al cambio social. El empleo estándar, permanente, a tiempo completo y sujeto a la legislación laboral, sigue dominando en Europa, y el trabajo atípico, con la excepción del trabajo a tiempo parcial, ha crecido de forma bastante limitada. Pero se reconoce cada vez más que algo está sucediendo en el mercado laboral europeo que no es fácil de visualizar a partir de los datos, y que tiene una importancia cada vez mayor por su influencia en la calidad del trabajo y el empleo.

Pero mientras continúan las discusiones sobre el futuro del trabajo y las nuevas formas de empleo, la citada fundación nos recuerda que la falta de conceptos y definiciones armonizadas, son una condición previa importante para establecer modelos regulatorios sostenibles. Y es que parece que el modelo de gobernanza, en sus diversas manifestaciones, lo tiene ahora más difícil que nunca para abrazar la realidad, necesidades y aspiraciones de personas y empleadores.

Algunos apuntan a que la reinversión post pandémica debería pasar por la formulación de un nuevo contrato social,

donde personas trabajadoras, empleadores y gobiernos se comprometan a dar lo mejor versión de cada parte si queremos construir un futuro del trabajo mejor para todos. Las personas deberán ser capaces de alinear su propósito con el reto de adaptarse a los cambios mediante la formación continua y una flexibilidad que va más allá del tiempo y lugar de trabajo. Los empleadores deberán comprometerse a construir un modelo de competitividad y excelencia empresarial del que formen parte esencial la garantía de los derechos de las personas trabajadoras y la sostenibilidad social del modelo productivo. Y los gobiernos tendrán que crear marcos normativos que faciliten la creación de riqueza, la innovación, la creación de empresas y la maximización de todas las oportunidades de empleo.

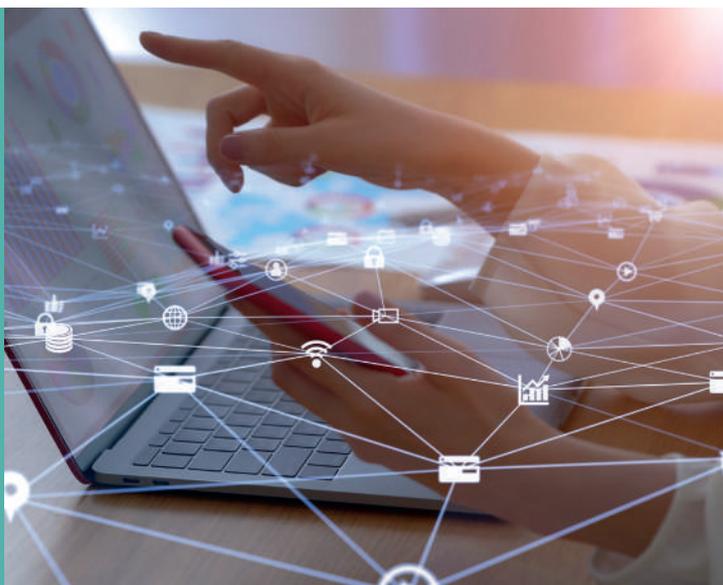
Para ello, los responsables de la formulación de políticas deberían centrarse en equilibrar la flexibilidad con el mantenimiento de las normas laborales y la protección de los trabajadores. Esto requiere un enfoque matizado: las intervenciones a medida deben abordar las oportunidades y los desafíos específicos inherentes a las formas de empleo individuales, en lugar de adoptar una postura única para todos en la diversidad de las nuevas formas de empleo.

Ya en la salida de la primera ola de la pandemia, en una encuesta que desde el Grupo Adecco convocamos en ocho países de la OCDE, las personas trabajadoras manifestaron que de cara a la recuperación su confianza se centraba en sí mismas y en el papel de las empresas, muy por encima de gobiernos y demás agentes e instituciones. Y las máximas puntuaciones en clave de confianza, resiliencia y compromiso se centraban en dos países: España y Estados Unidos.

Este esperanzador punto de partida se complementa con el hecho de que los avances hacia una mayor flexibilidad nos están demostrando que el compromiso de las personas trabajadoras ha aumentado, disipando el mito de que la flexibilidad socava los resultados. Los empleados, en su mayor parte, han aceptado trabajar de manera flexible, y en la experiencia del teletrabajo, las personas identifican una mayor agilidad del trabajo en equipo, la supresión de tiempos y esfuerzos de desplazamiento, y una mejor capacidad para concentrarse en tareas de mayor concentración y contenido intelectual, como principales razones para mejorar la productividad.

Pero los avances no se sostienen sin esfuerzo y planificación. Medir e informar de manera transparente sobre la flexibilidad aumenta la responsabilidad y la implementación. También ayuda a las organizaciones a comprender la relación entre la flexibilidad y el logro de otros objetivos organizacionales, ya sea relacionados con los clientes, las operaciones o las personas y la cultura.

Y tampoco es suficiente que sean sólo las personas quienes lo adopten, los equipos



también deben hacerlo. En la confianza de ese nuevo contrato social, pidamos a personas y equipos que definan la flexibilidad por sí mismos. Los equipos pueden adoptar la flexibilidad creando sus propias normas y formas de trabajar para respaldar sus objetivos. La flexibilidad en formato colectivo nos llevará a la diversidad y la inclusión, como motores de la potenciación del talento, la innovación y los resultados empresariales. Confíemos y empoderemos a las personas, líderes y equipos para diseñar y negociar la flexibilidad por sí mismos.

En este primer informe sobre flexibilidad y competitividad hemos querido conocer cuál es la opinión de las empresas respecto de todas las caras del poliedro de la flexibilidad, tanto en su versión interna como externa. Porque no hay un modelo único. Las rigideces de la norma unas veces, el desconocimiento en otras, o el que no siempre la negociación colectiva ofrezca el traje a nuestra medida y necesidades de flexibilidad, seguro que genera división de opiniones respecto a cada una de las modalidades, y la sensación de que siempre acudimos de forma recurrente a las mismas fórmulas.

Lo importante es que podamos tener una fotografía lo más nítida posible para confirmar algunas de las sensaciones sobre la implantación de las diversas fórmulas de flexibilidad, aprender de las buenas prácticas y así poder construir la legítima pretensión de mejorar el modelo, no sólo por la disrupción que nos exige el momento actual, sino porque la supervivencia de empresas y empleos, en un entorno de globalización y creciente complejidad, así lo exigen.

Y volviendo a la flexibilidad en clave de



gestión de personas, el patrocinio de la flexibilidad se ha movido del ámbito de las personas y la cultura, a la organización en general. Esto está generando otros efectos positivos, también humaniza a los líderes y disipa los prejuicios generalizados. Porque para algunos empleados, además de los aspectos positivos de la flexibilidad, el período de la pandemia también ha traído incertidumbre, fatiga digital y dificultad para mantener los límites entre el trabajo y la vida privada. La flexibilidad sin límites no puede volverse en contra de las personas. Y desde este aprendizaje seguro que el triángulo virtuoso del reinventado contrato social podremos asumir los retos venideros.



Javier Blasco
Director The Adecco Group Institute

Una necesidad de flexibilidad reformulada

por Guillermo Tena

Una necesidad de flexibilidad reformulada

La flexibilidad es una capacidad consustancial a la empresa que se mueve en un entorno constantemente cambiante y de transformación digital necesaria y urgente. La competitividad de las empresas y sobre todo la flexibilidad están profundamente afectadas, tanto en su concepto mismo, como en su importancia y/o prevalencia estratégica, por los cambios en las grandes tendencias de modelos de negocio que se observan en este concreto momento histórico de aceleración digital en los modelos de negocio y crisis sanitaria sin precedentes.

La pandemia del Covid nos ha hecho ver que el grado de digitalización de las empresas ha sido determinante para poder reaccionar y adaptarse a un cambio tan brutal como súbito para los negocios. En ese proceso, se ha hecho evidente la ecuación entre más tecnología, más flexibilidad y mejor capacidad de respuesta a la adversidad extrema. En otras palabras, es la flexibilidad, especialmente la flexibilidad facilitada por la tecnología, la que nos ha permitido responder ante la pandemia.

Hemos visto que todo lo que nos ha permitido gestionar la crisis del Covid desde la licuación del tiempo y del espacio, la fluidez, el cambio y la adaptación inmediata hasta el aplanamiento de las je-

rarquías, el incremento de la autogestión personal, la eclosión de los equipos hasta la multiplicación de respuestas distintas profundamente innovadoras, muy apoyadas en la colaboración y no en procesos y protocolos, sugiere, lleva y exige flexibilidad. En conclusión, si algo nos ha enseñado el coronavirus ha sido flexibilidad; flexibilidad para sobrevivir, sí, pero también flexibilidad para progresar.

Es más, para las empresas más audaces, esta respuesta flexible a la disrupción, ha sido tan espectacularmente positiva que se plantean convertir la excepcionalidad o, si se quiere, la flexibilidad excepcional, en la nueva forma de gestión de la normalidad post-pandémica.

Ahora bien, nos encontramos ante una flexibilidad profundamente reformulada de manera que su condición de elemento de progreso lo sea para la empresa y su competitividad, desde luego, pero lo sea también para las personas que sacan adelante la empresa. La flexibilidad adquiere así un contenido nuevo que, además de a la empresa y su competitividad, alcanza también a las personas convirtiéndose en un beneficio para las mismas. Y como tal beneficio, debe ser extensible igualitariamente a todos.

La flexibilidad se convierte en beneficio para las personas por varias vías: mejorando y transformando la experiencia del empleado en su totalidad, desde el desempeño de su trabajo actual hasta la satisfacción de sus expectativas futuras, tanto profesionales, como personales; reforzando su capacidad de adaptación a los cambios, su flexibilidad, en otras palabras, a través de la recualificación permanente a lo largo de la vida y haciendo que la flexibilidad reforzada por la cualificación permanente redunde en el aseguramiento del compromiso del empleado con la empresa y también de su continuidad y permanencia en la misma.

De esta manera, la flexibilidad deja de ser para las personas una espada de Damocles, sinónimo de precariedad, inestabilidad e incertidumbre para convertirse en lo contrario, esto es, un elemento de seguridad y de progreso en la medida que una mayor capacidad de adaptación de las personas redunde en una mayor estabilidad en la empresa. La flexibilidad se transforma así para las personas, y muy especialmente para los jóvenes, de amenaza a esperanza de progreso.

Alinear la flexibilidad como requisito de competitividad y forma de operar ordinaria de las empresas en tiempos post-pandémicos con la flexibilidad entendi-

da como beneficio de las personas, no es un oxímoron sino es el gran cometido y reto de la gestión del capital humano. La función de RRHH va a tener que experimentar una profunda evolución anclada en dos bases fundamentales: transformarse de ser un prescriptor y un garante de procesos y procedimientos de trabajo preestablecidos a ser un facilitador de dinámicas de adaptación, innovación y colaboración entre las personas que componen la plantilla. Y en segundo lugar hacerlo siendo capaz de conocer bien y alinear los intereses de la empresa con las circunstancias, capacidades, gustos, pasiones, emociones, temores y aspiraciones de sus empleados.

Esta línea de pensamiento empresarial empieza a ser cada vez más consciente de que, aun en tiempos de cambio permanente, las personas no pueden vivir en una constante e intensa incertidumbre vital, sino que deben desarrollar un cierto grado de confianza en su futuro. Es cierto que en tiempos inciertos y turbulentos como nos está tocando vivir, las personas tienen que aprender a adaptarse constantemente, pero adaptabilidad o, si se quiere, flexibilidad estructural de personas y empresas, no puede necesariamente derivar en ansiedad, incertidumbre crónica y precariedad estructural.

Al contrario, lo que empieza a vislumbrarse en estos planteamiento empresariales es que, si la flexibilidad es una herramienta de adaptación al cambio, para quien muestra la flexibilidad suficiente, esto mismo no puede ser sinónimo de precariedad sino, al contrario, baluarte de la seguridad. La nueva ecuación se formularía en estos términos: cuanta mayor flexibilidad muestre una persona, más capacidad



de adaptarse al cambio y, en consecuencia, más seguridad de cara al futuro.

La empresa española se va a encontrar con una cierta contradicción respecto a la normativa que va a generar la gran adaptación de toda índole que va a tener que desplegar España para receptionar y gestionar con eficacia el enorme caudal de recursos con los que va a contar a través del Next Generation EU. En este contexto, la empresa española se va a encontrar con unas propuestas generales de adaptación que necesariamente van a deber tener un reflejo normativo, que contrastan vivamente con las adaptaciones jurídico-laborales que se anuncian para llevar adelante esa adaptación.

Por otra parte, el legislador español ya ha comenzado a tomar iniciativas relevantes hace escasos meses con la normativa del registro horario o la regulación del teletrabajo que se han completado con toda una enorme y prolija normativa de urgencia para la gestión del Covid en la que sí se muestra un planteamiento más claro respecto a la flexibilidad tanto interna como externa.

Del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia presentado en octubre de 2020 va a pender toda una pléyade de programas más específicos, desde el Plan de Digitalización 2025, al Plan de IA o a la Carta de Derechos. El proyecto transformativo que se presenta en el Plan resulta optimista e ilusionante y despliega un conjunto de medidas que invitan a una profunda renovación del tejido productivo español dotándolo de un dinamismo extraordinario. En efecto, todo apunta a la intención de dotar a España de una economía muy dinámica, muy innovadora,



profundamente digitalizada que favorezca el emprendimiento y la iniciativa empresarial en general. El Plan no se conforma con crear un entorno favorable para las empresas españolas, sino que pretende convertir a España en un polo de atracción del dinamismo empresarial internacional configurando al ecosistema económico español en un nudo de atracción de sectores punteros, desde las start ups tecnológicas hasta el sector audiovisual.

Todo este dinamismo que se quiere insuflar en el tejido empresarial español requiere por parte de éste un extraordinario esfuerzo de adaptación, tanto por los cambios que el propio Plan impulsa, como por el tipo de entorno que aspira a crear: dinámico, innovador, cambiante, favorecedor del emprendimiento y la inversión tanto, uno y otro, nacional como extranjero.

El escenario que el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia quiere promover es extraordinariamente dinámico y fluido y necesita de una enorme capacidad de adaptación de todo el tejido productivo español. Pues bien, este objetivo es lisa y llanamente imposible de alcanzar

desde la rigidez. De los tres términos del plan, quizá “recuperación” no tanto, pero “transformación” y “resiliencia” son en sí mismos, en su propia esencia, antitéticos a la rigidez. Por eso mismo lo que está implícito en el Plan, lo que rezuma por todos sus poros, es el cambio y la adaptación permanente al formidable cambio que quiere impulsar y que solo se puede alcanzar desde la flexibilidad.

Ninguna transformación se puede hacer desde la rigidez y la que persigue el programa Next Generation EU y el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia que lo desarrolla, menos que ninguna, precisamente, por las palancas que activa. Semejante tecnificación, digitalización, innovación y renovación del tejido productivo y de todo el entramado institucional que lo soporta, desde al administrativo al formativo, requiere de una capacidad de adaptación formidable que solo se puede alcanzar desde la flexibilidad. Y no solo eso, sino que va a requerir un grado de flexibilidad, además, relevante.

Sin embargo, el término flexibilidad no es central en todo este conjunto de documentos. Se hace así evidente el carácter tabú de un término que, en España parece estar más unido con la precariedad que con la capacidad de adaptación al cambio. Pero, aunque no se mencione, no por eso deja de desprenderse por todos los apartados, tanto del Next Generation EU, como del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia y todos sus derivados, la absoluta necesidad de dotar al entorno productivo español de la flexibilidad necesaria para desplegarlos.

La evidencia que acabamos de enunciar contrasta vivamente, no tanto con los enun-

ciados que el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia hace sobre la necesaria adaptación del mercado de trabajo y de las políticas de empleo, como con los desarrollos que estas políticas han experimentado y, especialmente, con las que se tienen previsto desplegar.

Para la empresa española el marco regulatorio previsto es dual: el necesario para implementar el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia apunta hacia entornos muy flexibles. Sin embargo, la jurisprudencia y sobre todo los desarrollos laborales apuntan hacia una limitación mayor. En ninguno de los dos ámbitos se ha planteado la posibilidad de reformular la flexibilidad en otros términos que los tradicionales.

Con este panorama, los cambios que requieran los tiempos post pandémicos los tendrá que abordar cada empresa sobre todo con las herramientas que tiene más en su mano por su cuenta: la gestión de las personas que forman parte de la empresa y la negociación colectiva con sus representantes.



Guillermo Tena

Director Instituto Cuatrecasas de
Estrategia Legal en Recursos Humanos

La receta mágica de la competitividad: la flexibilidad

por Bettina Schaller

La receta mágica de la competitividad: la flexibilidad

Hace ya mucho tiempo que la flexibilidad es un componente clave del mundo del trabajo. La flexibilización del mercado de trabajo ha ido de la mano de los cambios en la organización mundial de la producción, la liberalización del comercio, los procesos de reestructuración económica, los efectos de la digitalización y - no sólo desde el golpe de pandemia - el enfoque cambiante de la forma de trabajar, siempre requiriendo un impulso para reformular la regulación nacional del empleo.

La flexibilidad es un concepto ampliamente utilizado que abarca muchos aspectos del empleo -como el tiempo de trabajo, el lugar y los términos y condiciones de trabajo- o la referencia a una categoría o forma de empleo, como el trabajo temporal de las agencias de empleo. Cada una de estas formas de flexibilidad tiene su valor, pero sólo si incorporamos medidas complementarias para proporcionar seguridad económica y social tanto a los empleadores como a los trabajadores.

Los diversos enfoques de la flexibilidad laboral

1. Para muchos, flexibilidad se refiere a la capacidad de los trabajadores para decidir cómo organizarse, en función

de cuándo y dónde quieren trabajar. Se trata de la relativa facilidad de combinar responsabilidades laborales e intereses - o responsabilidades - personales, introduciendo la noción de Elección para el trabajador.

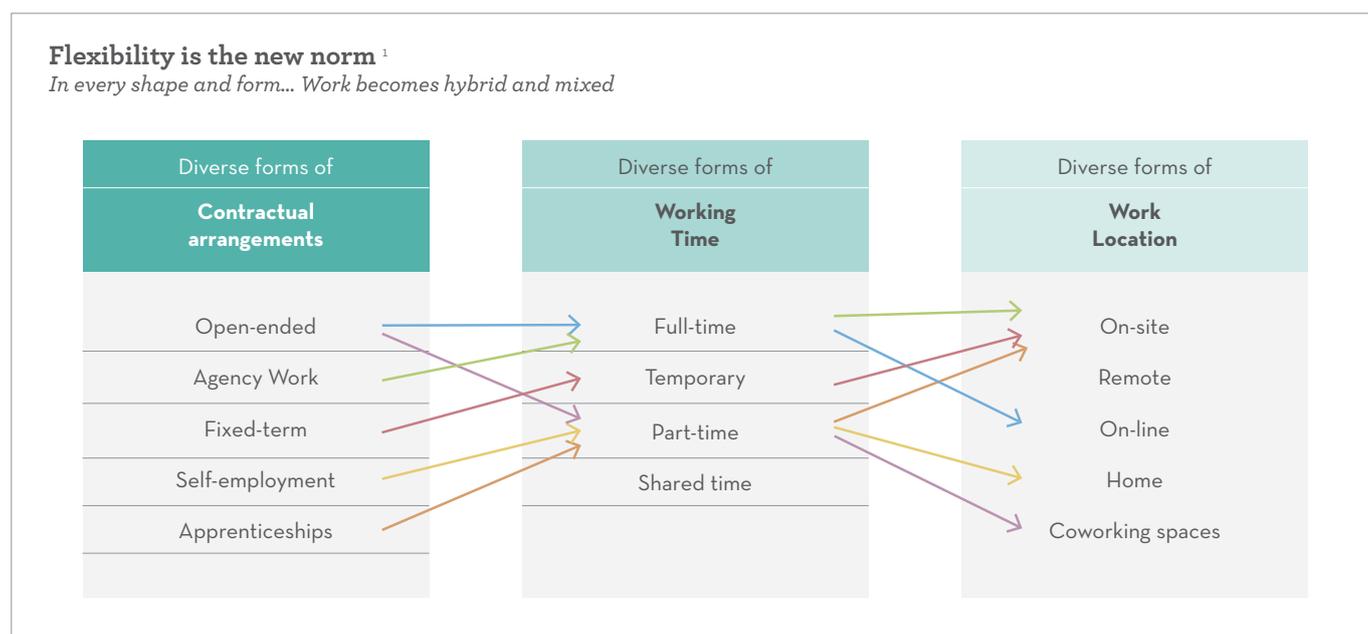
2. Para otros, hace hincapié en cómo las innovaciones tecnológicas y la creciente competitividad de la economía mundial han impulsado cambios en la organización de la producción, lo que ha llevado a las organizaciones a encontrar maneras de ajustar los costos de mano de obra y aumentar su productividad.

3. La flexibilidad también puede referirse a “movimientos” tan deseables como exitosos dentro de un mercado laboral: transiciones de trabajo a trabajo, de desempleo/inactividad al trabajo, de trabajo a formación y de vuelta a un empleo.

4. Por último, algunos destacan el carácter político de la flexibilidad, que aborda la forma en que tanto los gobiernos, las empresas, como los trabajadores, tienen que ajustar y restablecer la regulación, la organización y la distribución salarial de los mercados laborales debido a los cambios mencionados anteriormente.

La Pandemia ha acelerado la necesidad de

cambios en todos esos enfoques de flexibilidad. Hemos entrado en uno de esos momentos en el tiempo donde ajustes y “reseteos” parece que tienen que ocurrir. Ya sea desde la perspectiva del trabajador, de una empresa o del gobierno, aferrarse a formas rígidas y unidimensionales de empleo y formas de organizar el tiempo y el trabajo ya no es comprensible. Más allá de esa necesidad de responder a las fuerzas irreversibles del cambio, estoy convencida de que en un entorno de mercados y tecnologías en rápida evolución, cuando se construye de una manera eficaz, la flexibilización del mercado de trabajo es un motor clave de la competitividad.



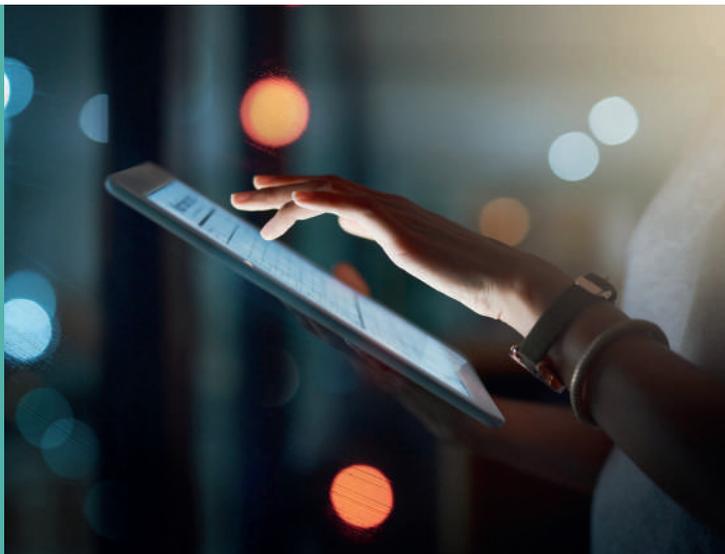
¹ Fuente: World Employment Confederation / Confederación Mundial del Empleo.

La Salsa Mágica para la Fórmula Mágica

La aplicación de la legislación laboral debe reflejar las necesidades y dinámicas del mercado de trabajo. Si es demasiado flexible o demasiado estricta, esto puede afectar negativamente el empleo y la productividad. Además, una regulación excesivamente restrictiva del mercado de trabajo también afecta a las tasas de “economía informal”, ya que puede definir la facilidad con la que se puede encontrar un trabajo formal y legal. Desde la Pandemia, vemos que ningún contrato único puede abrazar la diversidad de personas, formas de trabajar y de modelos de nego-

cio del siglo XXI. Por lo tanto, los países deben atender diversas formas de contratos de trabajo y empleo, como el trabajo a tiempo parcial, el trabajo de agencia y el trabajo por cuenta propia.





Estas diversas formas de trabajo se han desarrollado en las últimas décadas como respuesta a las cambiantes preferencias laborales y a las necesidades del mercado laboral. Dado que estas tendencias seguirán agudizándose, el enfoque debe centrarse en vincular la flexibilidad a los derechos y beneficios que se equilibran adecuadamente entre ellos. Dado que muchas formas de flexibilización ofrecen opciones ampliadas para los trabajadores y una mayor adaptabilidad de las empresas, las estrategias flexibles deben ir acompañadas de medidas para mejorar la seguridad económica y social a fin de producir beneficios a largo plazo en productividad y creación de trabajo decente.

En los casos más positivos de flexibilización, el éxito del modelo se define por la fuerza de las medidas de protección incorporadas, ya sea garantizando la seguridad de los ingresos, la seguridad social, las normas de seguridad y salud, o el acceso al apoyo a la formación y la representación. Tal es el caso de los servicios de las agencias de empleo privadas con una sobrada regulación en casi todo el mundo.¹

A medida que #ReconstruyamosMejor, seremos los arquitectos de un mundo del trabajo flexible y tendremos la responsabilidad de retroalimentarnos de las historias de éxito para dar forma a los indicadores que hacen que la flexibilidad funcione, para el beneficio de los trabajadores y las empresas y la competitividad de los países.



Bettina Schaller

Presidenta de la World Employment Confederation

Head of Group Public Affairs - The Adecco Group

¹ ver <https://www.socialinnovationstories.org/> para ejemplos innovadores de proporcionar flexibilidad junto con la seguridad.

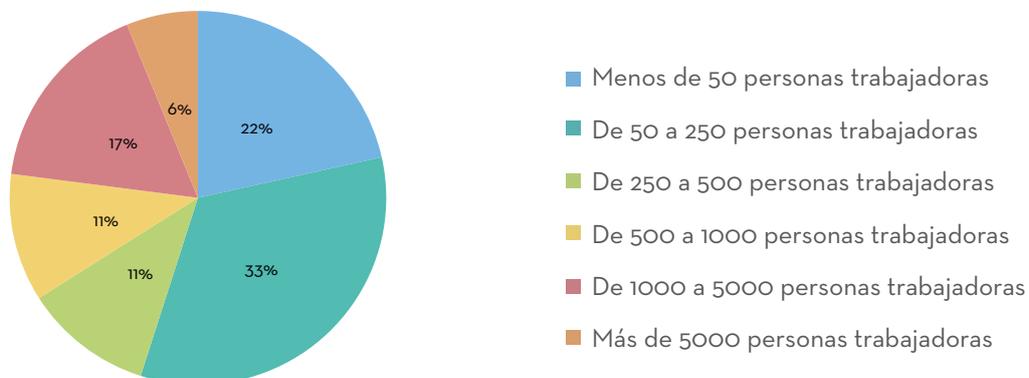


Conclusiones de la I Encuesta sobre Flexibilidad y Competitividad en las empresas

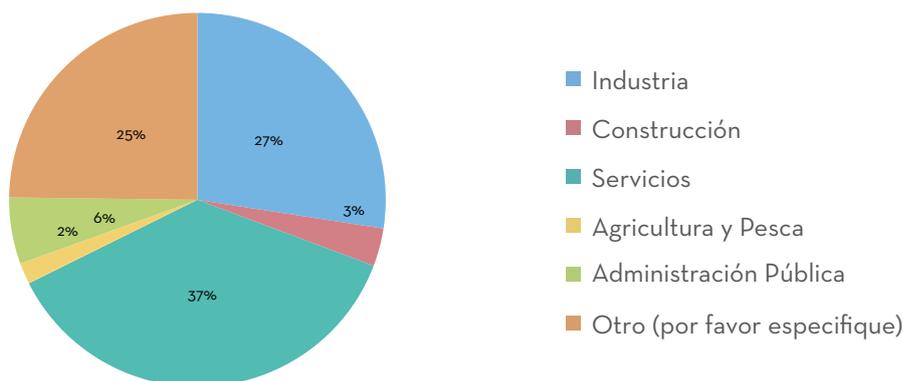
I Encuesta sobre Flexibilidad y Competitividad en las empresas

Muestra de empresas participantes

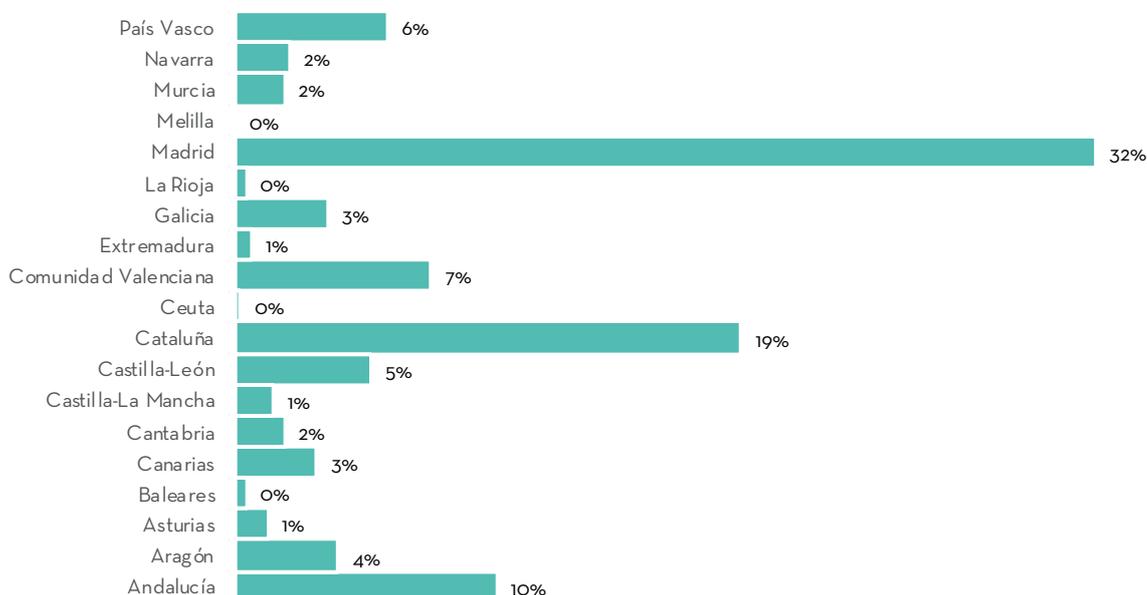
Tamaño de la empresa



Sector



Comunidad Autónoma



Flexibilidad y estrategia de empresa

Casi el 40% de las empresas entienden la flexibilidad como parte de sus planes estratégicos.

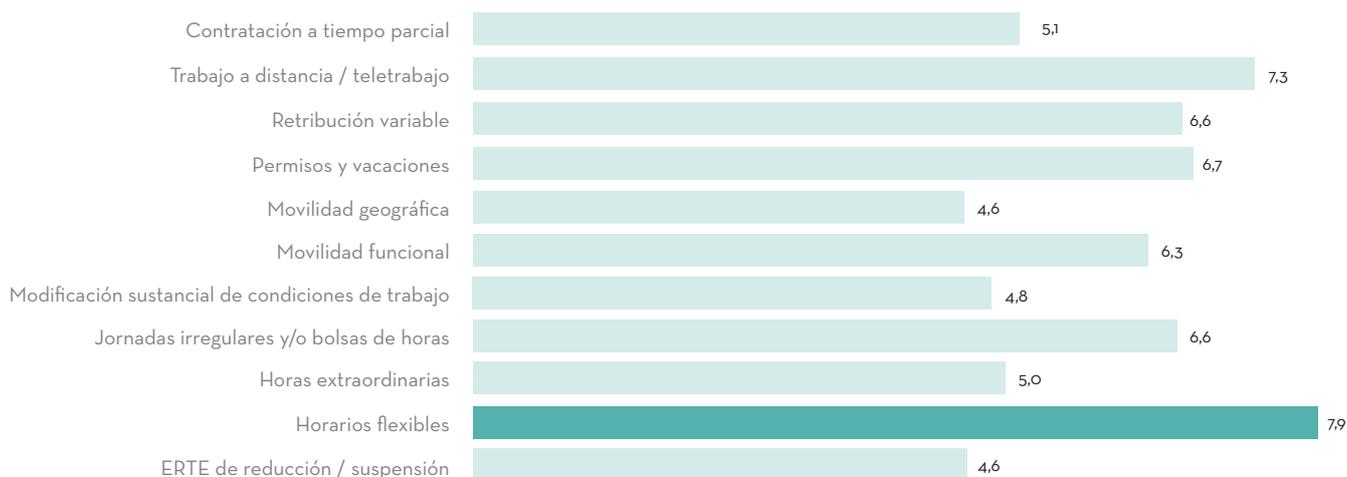
¿Qué papel juega el refuerzo o, al menos, el mantenimiento de la flexibilidad entre los retos futuros de su empresa?



Flexibilidad interna

La flexibilidad horaria (7,9 puntos) y el teletrabajo (7,3) son las medidas de flexibilidad interna más valoradas por las empresas, casi duplicando la valoración de medidas como la movilidad geográfica o los ERTE.

Valore de 1 a 10 cada una de las siguientes medidas de flexibilidad interna con el objetivo de asegurar la competitividad y capacidad de adaptación de su empresa en el futuro



Flexibilidad externa

El recurso a la contratación temporal, sobre todo, y la subcontratación son los mecanismos de flexibilidad externa más valorados para garantizar competitividad y capacidad de adaptación.

Valore de 1 a 10 cada una de las siguientes medidas de flexibilidad externa con el objetivo de asegurar la competitividad y capacidad de adaptación de su empresa en el futuro

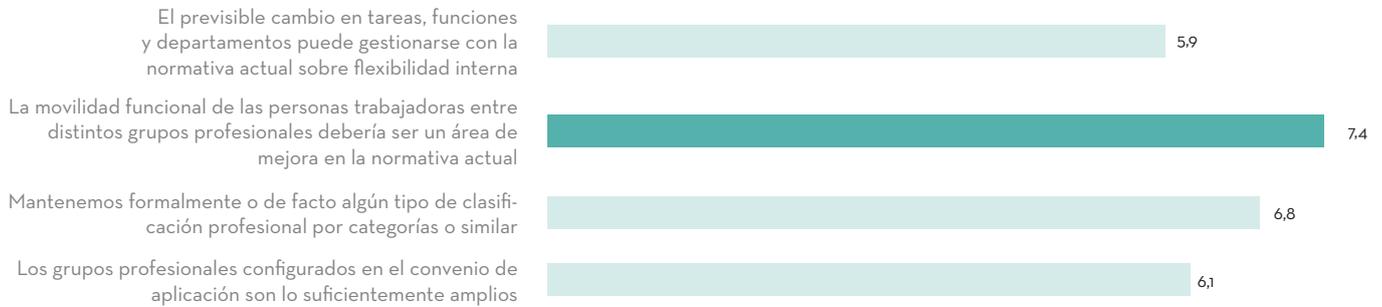


Movilidad funcional

Los grupos profesionales configurados en el convenio de aplicación son lo suficientemente amplios.

La mayor parte de las empresas entiende que la movilidad funcional de las personas trabajadoras entre distintos grupos profesionales debería ser un área de mejora en la normativa actual, siendo la normativa actual y los márgenes de la negociación colectiva insuficientes.

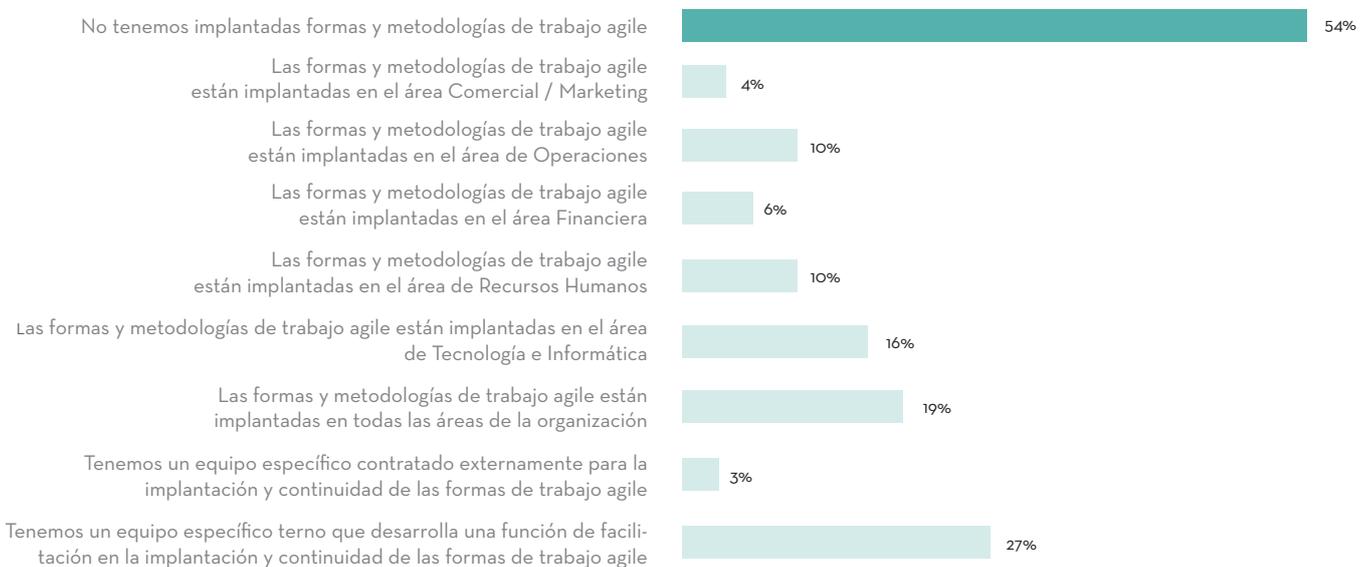
Valore de 1 a 10 cada una de las siguientes afirmaciones en relación a la movilidad funcional



Formas de trabajo ágiles

Las metodologías agile de trabajo no existen aún en el 54% de las empresas, y sólo un 27% de las empresas tienen un equipo dedicado a las mismas; dando cobertura a todas las áreas de la organización, si bien Tecnología e Informática son las funciones con mayor implantación.

Identifique una o más de las opciones siguientes en relación a la implantación de formas de trabajo agile en su empresa u organización

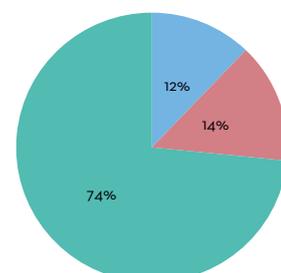


Jornada laboral de 4 días

El 74% de las empresas no ve posible la jornada de 4 días, y sólo el 12% entiende que su implantación sería viable con mantenimiento de los salarios de la jornada ordinaria.

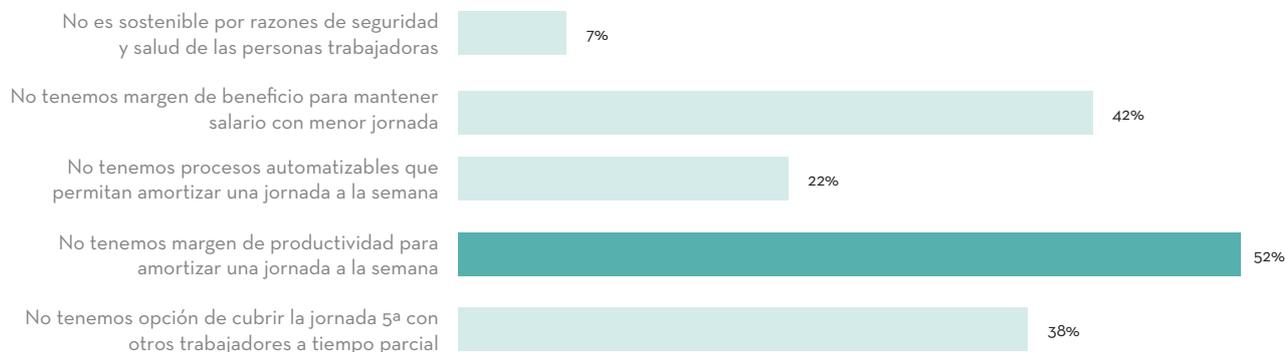
¿Crees posible la implantación de la jornada de 4 días en su empresa en un corto plazo de tiempo?

- Sí, con mantenimiento de salarios
- Sí, con salario proporcional al tiempo trabajado
- No



La inviabilidad la jornada de 4 días se debe mayoritariamente a la falta de margen en productividad o beneficio para amortizar un día a la semana.

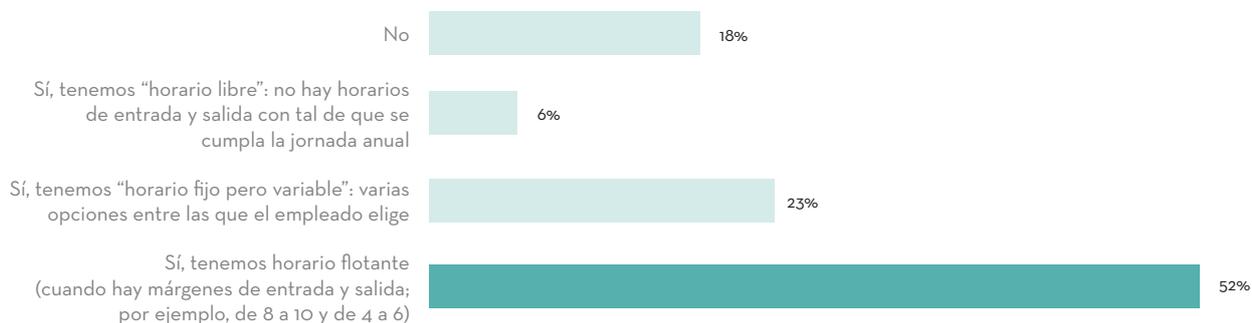
Si ha respondido NO a la posible jornada de 4 días, ¿por qué no lo ve viable?



Horarios flexibles

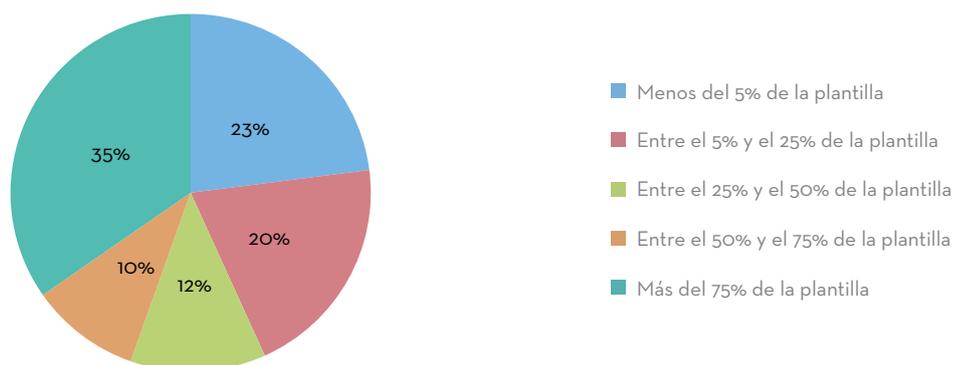
Más de la mitad de las empresas tienen sistema de horarios flexibles, con márgenes para entrada y salida; el 18% no tiene ninguna modalidad y sólo el 6% tiene libertad absoluta de horarios de entrada y salida.

¿Tiene implantada alguna clase de horario flexible?



En el 45% de las empresas los horarios flexibles los disfrutan más del 50% de las personas trabajadoras, y en el 35% de las empresas los disfrutan más del 75%.

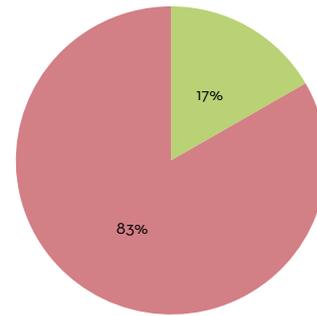
¿Qué porcentaje de su plantilla tiene, de la modalidad antes elegida, la posibilidad de horario flexible?



Sólo en el 17% de las empresas existen sistemas de flexibilidad que van más allá del horario, permitiéndose que la persona trabajadora elija los días que trabaja.

¿Tiene alguna modalidad de Jornada flexible distinta a la del horario, es decir, en la que la persona trabajadora elige qué días trabaja y cuáles no?

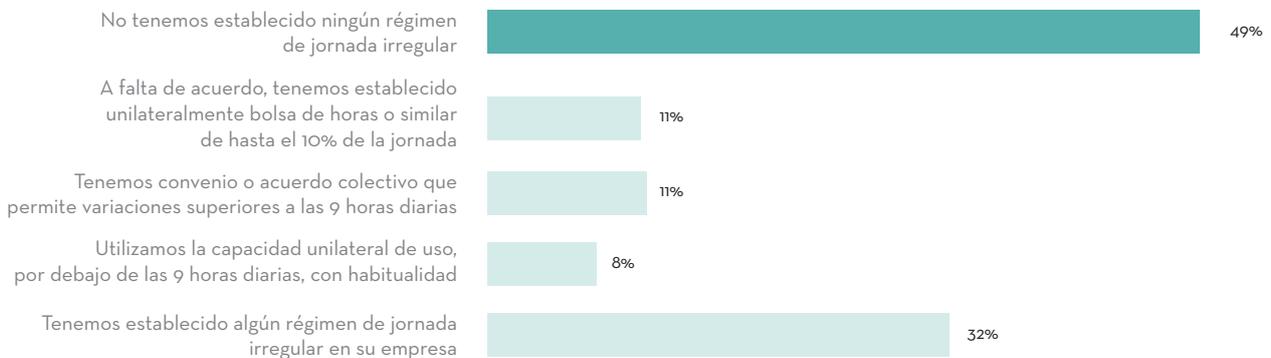
■ Sí
■ No



Jornada irregular de trabajo

Casi la mitad de las empresas no tiene ningún régimen de jornada irregular de trabajo, siendo aproximadamente sólo el 10% las que lo tienen previsto en su Convenio Colectivo o soluciones análogas.

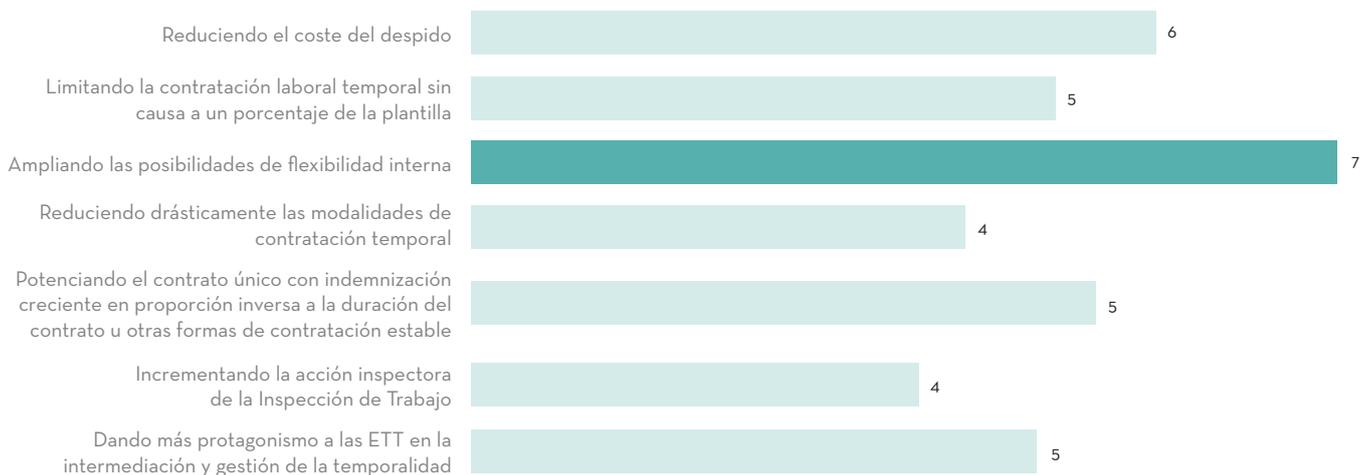
Identifique una o más de las opciones siguientes en relación con la jornada irregular de trabajo



Contratación de duración determinada

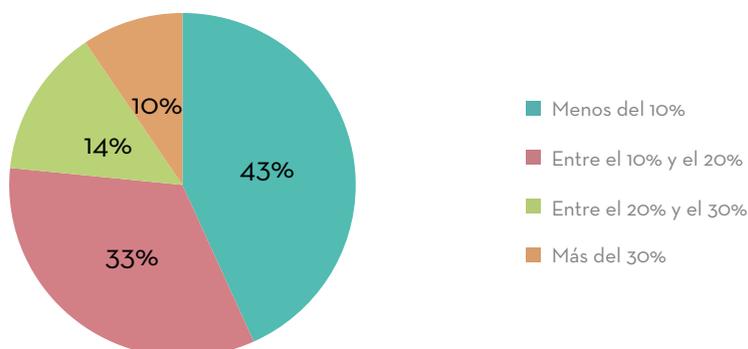
Como propuestas para la reducción de la temporalidad indeseada en las empresas, son mayoritarias la ampliación de las posibilidades de flexibilidad interna y la reducción de los costes del despido. Le siguen la limitación de la temporalidad a un porcentaje máximo de la plantilla, el mayor uso de las ETT o la implantación de un contrato único.

Valore de 1 a 10 cada una de las siguientes medidas de cara a alcanzar la dimensión adecuada de la contratación temporal en nuestras empresas



Sólo el 10% de las empresas necesita más del 30% de su plantilla con contratos temporales; el 76% no necesita más del 20% de temporales, y el 43% de las empresas tiene una plantilla temporal de menos del 10% de las personas trabajadoras.

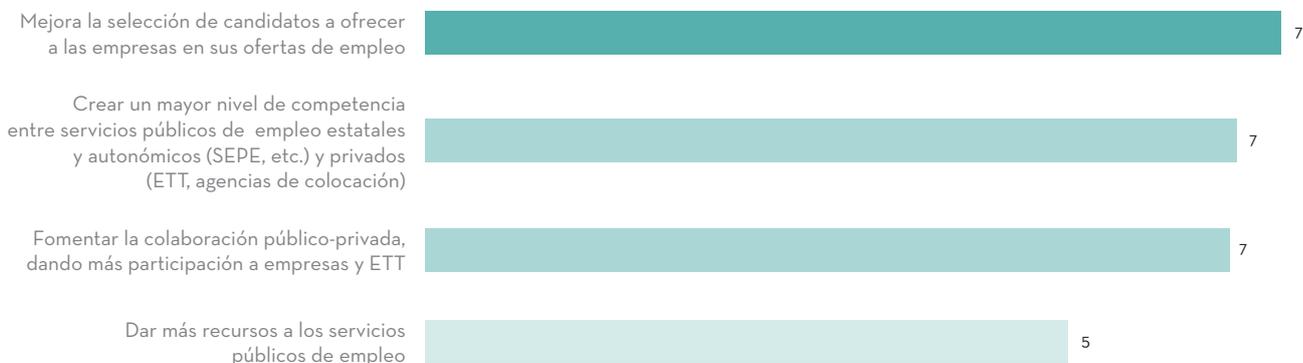
Cuál sería el porcentaje de temporalidad que necesitaría su empresa



Políticas activas de empleo

Entre las medidas para mejorar las políticas activas de empleo, la que tiene peor valoración es la asignación de mayores recursos a los servicios públicos de empleo, prefiriéndose la mejora de los procesos de selección y la colaboración público-privada, dando más protagonismo a ETT y agencias de colocación.

Valore de 1 a 10 cada una de las siguientes medidas de cara a mejorar las políticas activas de empleo que desarrollan los sistemas públicos de empleo



Teletrabajo

Las cuestiones que más preocupan a las empresas en relación al teletrabajo son, que no conlleve necesariamente el incremento de costes, cómo conciliar la flexibilidad con la desconexión digital o el registro horario, y cómo compatibilizar el seguimiento sobre la productividad de las personas trabajadoras con el respeto a su intimidad.

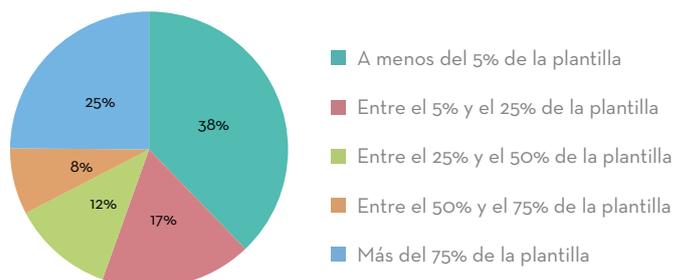
Valore de 1 a 10 cada una de las siguientes afirmaciones con relación al teletrabajo post-pandemia



Retribución

Los sistemas de retribución variable vinculados a los resultados de la empresa afectan a más del 75% de la plantilla sólo en el 25% de las empresas, siendo mayoritarias las empresas (55%) donde menos del 25% de la plantilla tienen esta modalidad.

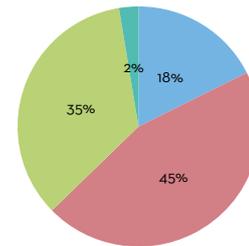
Los sistemas de retribución o salario variable vinculados a resultados afectan en mi organización



El 63% de las empresas no está satisfecha con el grado de flexibilidad retributiva prevista en su Convenio Colectivo, siendo sólo el 2% las que están muy satisfechas.

¿Está satisfecho con el grado de flexibilidad en materia retributiva que recoge su Convenio Colectivo?

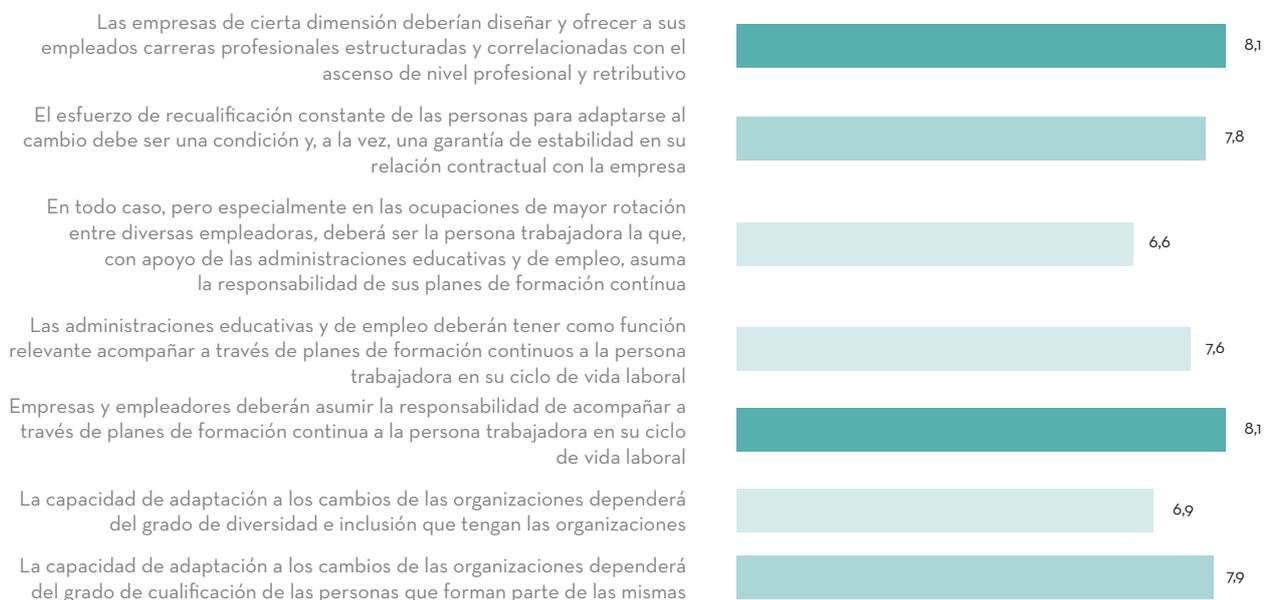
- Muy insatisfecho
- Poco satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho



Formación y recualificación

Los sistemas de retribución variable vinculados a los resultados de la empresa afectan a más del 75% de la plantilla sólo en el 25% de las empresas, siendo mayoritarias las empresas (55%) donde menos del 25% de la plantilla tienen esta modalidad.

Valore de 1 a 10 cada una de las siguientes afirmaciones, de menor a mayor acuerdo, en relación con la formación y recualificación de las personas



Las opciones de formación más valoradas para satisfacer las necesidades de la empresa son los grados superiores de la FP y la formación in company, siendo menos valorados los certificados de profesionalidad y la formación no reglada tipo bootcamp/MOOC.

Valore de 1 a 10 qué tipo de formación cree que se ajustará más a la necesaria recualificación de las personas trabajadoras para satisfacer las necesidades de la empresa



Externalización y outsourcing

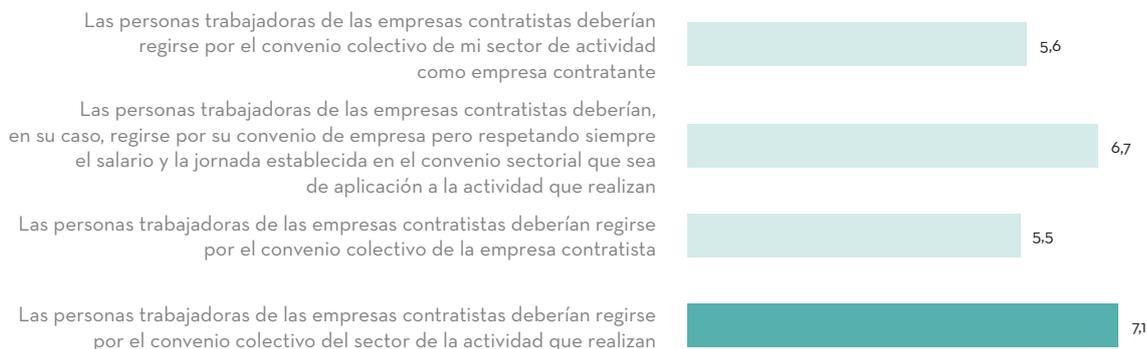
Las empresas acuden mayoritariamente a la subcontratación de áreas menos estratégicas o que no forman parte de la cadena de valor, o por razón de la mayor especialización y/o nivel tecnológico de los contratistas.

Valore de 1 a 10 cada una de las siguientes razones por las que su empresa debería acudir a la subcontratación



Las empresas entienden que las personas trabajadoras de las empresas contratistas deberían regirse por el convenio colectivo del sector de la actividad que realizan, siendo la opinión menos valorada la aplicación del convenio de empresa de la contratista.

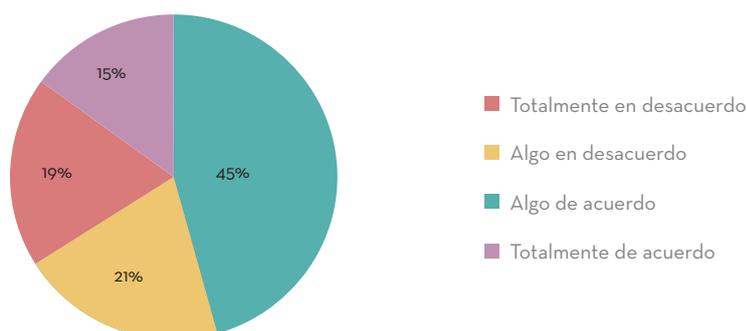
Valore de 1 a 10 cómo cree que deberían regularse las condiciones laborales de las empresas contratistas



Representación de los trabajadores

El 60% de las empresas están algo o totalmente de acuerdo en que la gestión de la pandemia ha provocado en la empresa un acercamiento notable con la representación de los trabajadores y los sindicatos.

Por lo general, la gestión de la pandemia ha provocado en mi empresa un acercamiento notable con la representación de los trabajadores y los sindicatos



Las empresas entienden mayoritariamente que en tiempos de cambio permanente, los convenios colectivos deberían centrarse, sobre todo, en la gestión del cambio, es decir, en la flexibilidad, siendo la opinión menos valorada la satisfacción con el grado de involucración y complicidad de la representación de los trabajadores para facilitar la toma de decisiones en materia de flexibilidad.

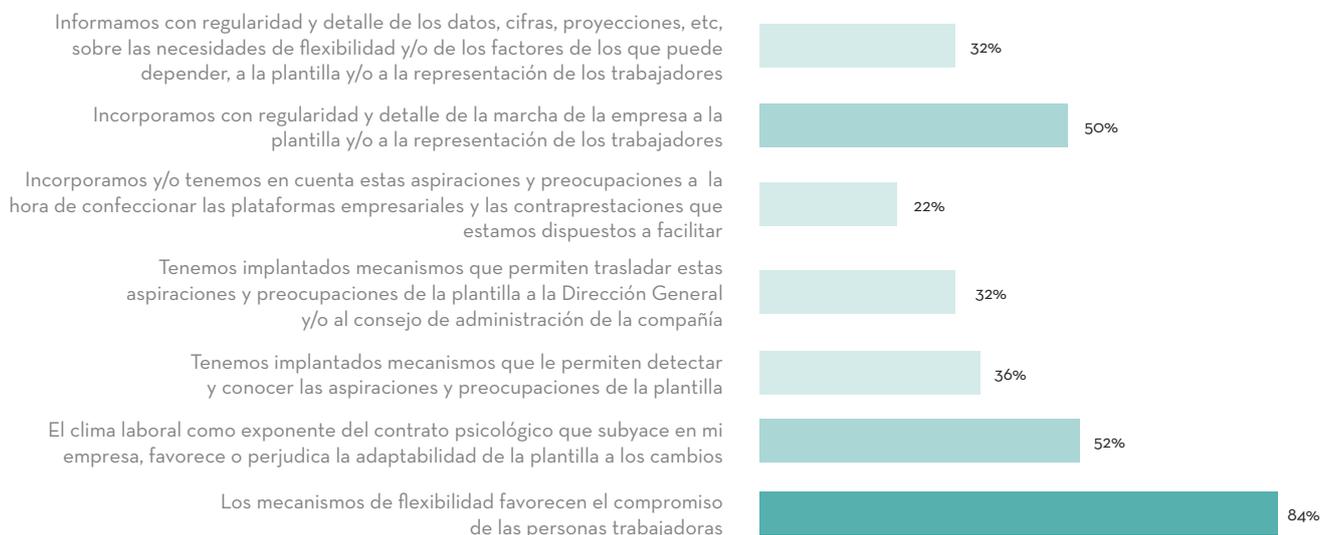
Valore de 1 a 10 cada una de las siguientes afirmaciones en relación con la negociación como facilitadora de la flexibilidad



Flexibilidad y personas

Las empresas entienden mayoritariamente que los mecanismos de flexibilidad favorecen el compromiso de las personas trabajadoras, y que el clima laboral como exponente del contrato psicológico que subyace en la empresa, puede favorecer o perjudicar la adaptabilidad de la plantilla a los cambios.

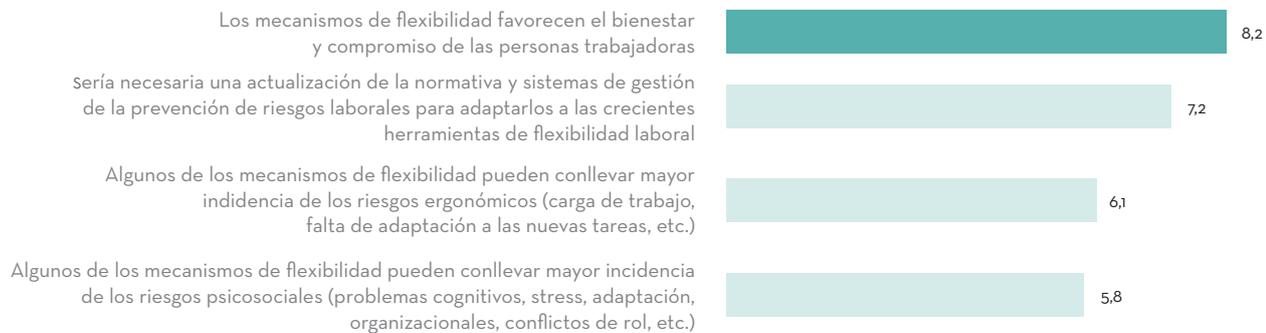
Identifique una o más de las opciones siguientes en relación con la jornada irregular de trabajo



Seguridad, salud y bienestar en el trabajo

Existe una convicción mayoritaria en las empresas de que sería necesaria una actualización de la normativa y sistemas de gestión de la prevención de riesgos laborales para adaptarlos a las crecientes herramientas de flexibilidad laboral, así como que los mecanismos de flexibilidad favorecen el bienestar y compromiso de las personas trabajadoras.

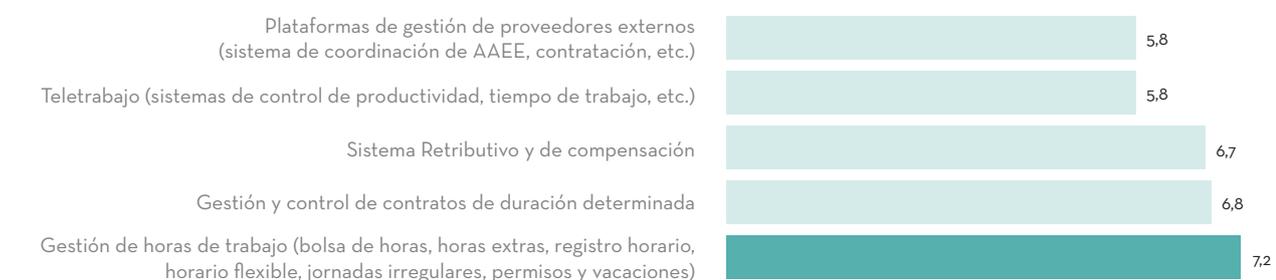
Valore de 1 a 10 cada una de las siguientes afirmaciones en relación con la seguridad y salud en el trabajo vinculada a los mecanismos de flexibilidad



Flexibilidad y tecnología

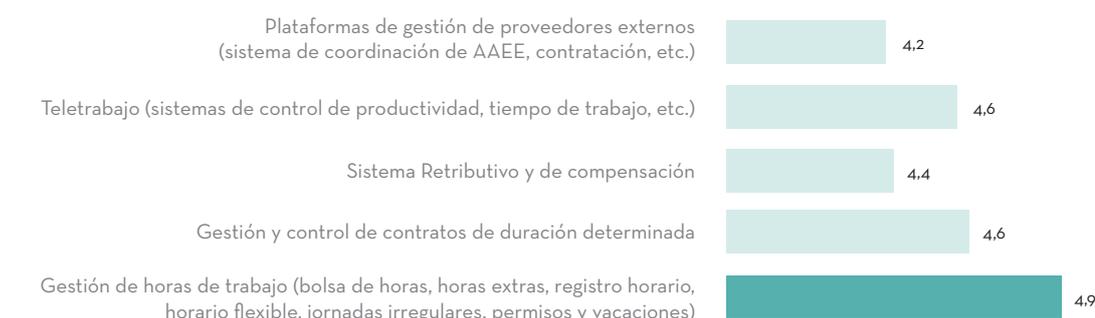
La mayor implantación de tecnologías clásicas (mecanización, documentación en soporte digital, etc.) se da en la gestión de horas de trabajo y contratos temporales, y la menor en la gestión del teletrabajo (productividades, tiempo de trabajo) y de proveedores externos.

Valore de 1 a 10 qué nivel de implantación de tecnologías clásicas (mecanización, documentación en soporte digital, etc.) tiene en las siguientes áreas de gestión flexible



Algo parecido ocurre con la implantación de nuevas tecnologías (inteligencia artificial, blockchain, big data, IOT, reconocimiento facial, geolocalización, etc.): mayoritariamente afecta a la gestión de horas de trabajo, teletrabajo y contratos temporales, siendo la menor en la gestión del sistema retributivo y de proveedores externos.

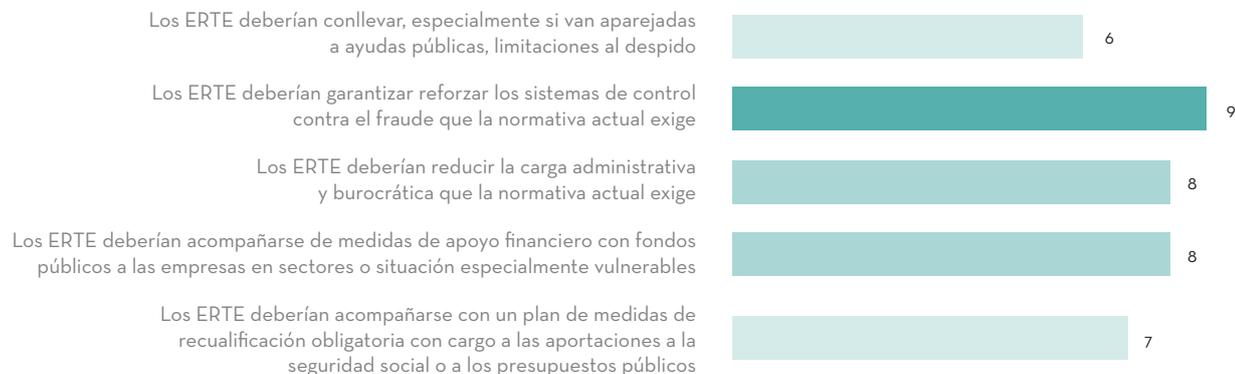
Valore de 1 a 10 qué nivel de implantación de nuevas tecnologías (inteligencia artificial, blockchain, big data, IOT, reconocimiento facial, geolocalización, etc.) tiene en las siguientes áreas de gestión flexible



Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTE) y despidos

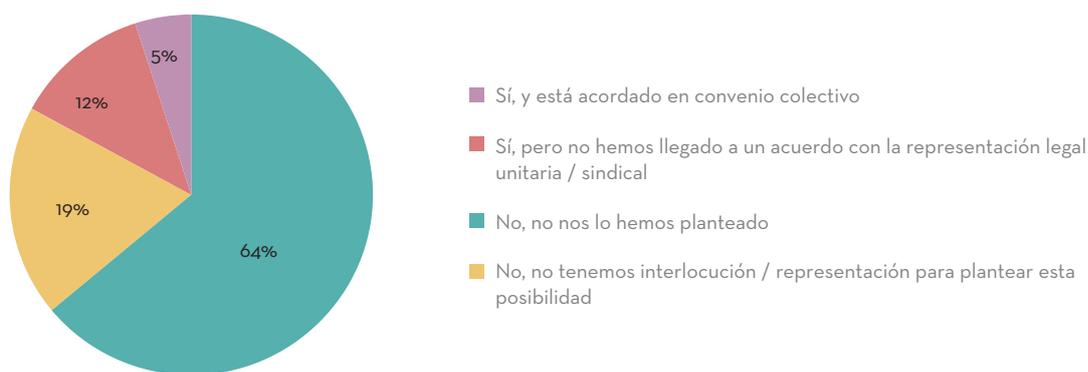
Las empresas entienden que los ERTE deberían reducir la carga administrativa y burocrática y reforzar los sistemas de control contra el fraude que la normativa actual exige.

Valore de 1 a 10 qué medidas deberían mejorar la regulación actual de los ERTE



Sólo el 5% de las empresas se ha planteado la posibilidad de establecer con sus representantes de los trabajadores, de cara a garantizar flexibilidad y estabilidad de plantillas, los elementos objetivos (nivel de facturación, de pérdidas, etc) que justifiquen despidos.

¿Se ha planteado la posibilidad de establecer los elementos de una transacción general entre flexibilidad y estabilidad de plantillas con su RLT que fije, por ejemplo, los elementos objetivos (nivel de facturación, de pérdidas, etc) que justifiquen despidos?



Ficha técnica

Ficha técnica

Ámbito:

Para todo el territorio del Estado español, a nivel nacional

Universo:

Empresas españolas residentes en todo el territorio del Estado español

Tamaño de la muestra:

Diseñada: 11.100 encuestas

Realizada: 488 encuestas

Procedimiento de muestreo:

Los cuestionarios se han aplicado mediante entrevista web asistida por ordenador (CAWI).

Error muestral:

Para un nivel de confianza del 95%, el error real es de $\pm 4,3$ para el conjunto de la muestra.

Fechas de realización:

Del 15 de febrero al 7 de abril de 2021

