

MÉXICO
HACIA >
LAS 240 HORAS

EL NUEVO FUTURO DEL TRABAJO

UNA MIRADA ESTRATÉGICA PARA PREPARAR A LAS EMPRESAS MEXICANAS ANTE LA TRANSICIÓN LABORAL MAS RELEVANTE DE LA PRÓXIMA DÉCADA

ALIADOS ESTRATÉGICOS

COPARMEX · Amedirh · AERI · Cámara Española de Comercio, A.C. · Cámara Suizo Mexicana de Comercio

ÍNDICE.

Introducción Ejecutiva: El Nuevo Rediseño del Trabajo 1

2. Panel Ejecutivo: Indicadores Clave para el Comité Directivo 2

3.Marco Legal y Estado Actual de la Reforma 3

4. Impacto Sectorial y la Evolución de Recursos Humanos 4

5. Los Cinco Retos Críticos para las Empresas 5

6. Dimensiones del Impacto en el Negocio 6

7. Impacto Diferenciado por Sector Económico 7

8. Radiografía de Riesgos Críticos 8

9. Recursos Humanos: Planeación de Capacidad, Indicadores y Reskilling 9

10. Operaciones y Logística: Metodologías de Mejora y Simulación de Impacto 10

11. Mejora Continua: SIPOC, Desperdicios y Digitalización 11

12. Finanzas: Rentabilidad, Sensibilidad y ROI Tecnológico 12

13. Hoja de Ruta de Implementación: De Hoy a 2030 13

14. Por Qué es Importante Comenzar Ahora 14

15. Mitos y Realidades de la Reforma de 40 Horas 15

16. Recomendaciones para el Liderazgo Empresarial 16

17. Glosario de Términos Clave 17

18. Conclusión: Por Qué el Futuro No Puede Esperar 18

19. Aliados para la Transición: Cómo Adecco Acompaña el Cambio 19

1.0

INTRODUCCIÓN EJECUTIVA
EL NUEVO REDISEÑO DEL TRABAJO

1.1 México ante la era de las 40 horas

México atraviesa la transformación laboral más profunda de las últimas décadas: la reducción gradual de la jornada laboral de **48 A 40 HORAS SEMANALES,** sin disminución salarial ni pérdida de prestaciones. Como se detalla en la sección 3, esta transición **ya cuenta con reforma constitucional y legislación secundaria publicadas,** con una ruta de implementación gradual entre 2026 y 2030.

Esta transición no es solo un ajuste normativo: es una **reconfiguración estructural** de la manera en que las organizaciones conciben el tiempo, el desempeño y el valor del trabajo humano.



Esta edición del estudio incorpora, además del análisis original, indicadores de gestión, metodologías operativas de mejora continua y un modelo financiero de sensibilidad, para que Legal, Finanzas, Operaciones y Recursos Humanos compartan un mismo lenguaje durante la transición.

1.2 El cambio de paradigma: México frente a la OCDE

Durante décadas, **México** ha operado bajo un modelo intensivo en horas trabajadas.

La OCDE ha señalado de forma reiterada que el país mantiene una de las jornadas anuales más extensas entre sus miembros, **sin que ello se traduzca en niveles de productividad comparables** a los de economías con jornadas más cortas. Esa desconexión entre horas trabajadas y valor generado es, precisamente, el punto ciego que la reforma viene a exponer.



EL DILEMA ESTRATÉGICO CENTRAL

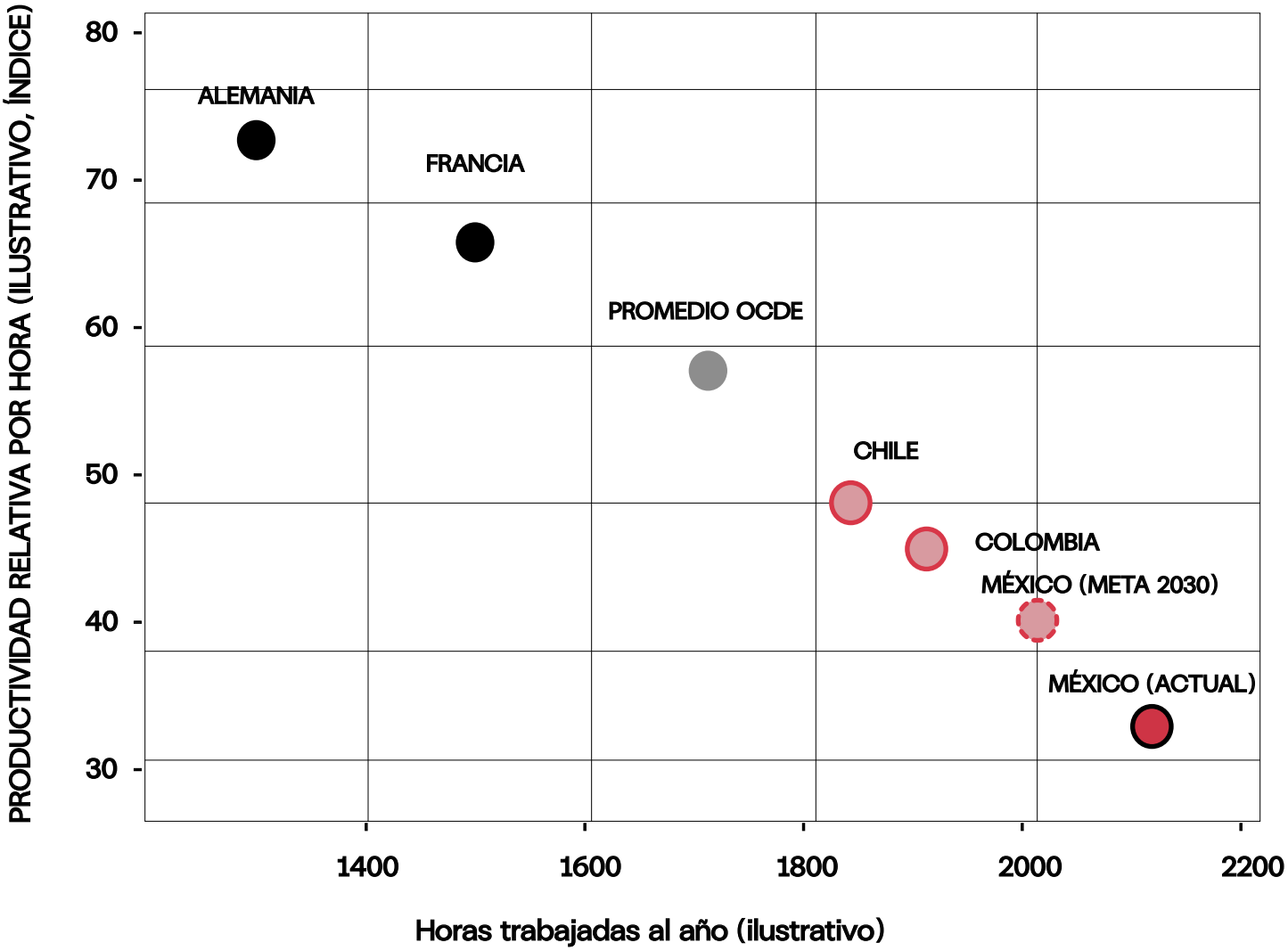
No se trata de si la empresa cumplirá con la ley –eso no está a discusión–, sino de cómo sostener o elevar los niveles de producción, servicio y rentabilidad con menos horas disponibles, sin trasladar el costo de la transición al cliente, al trabajador o al balance financiero de la compañía.

DATOS ECONÓMICOS

Adecco

Benchmarking Internacional:

Horas Trabajadas vs Productividad- comparación ilustrativa basada en tendencias generales reportadas por la OCDE



Comparación ilustrativa basada en tendencias generales reportadas por la OCDE.
No constituye una medición oficial

1.3 Un punto de inflexión estratégico

Este estudio analiza la transición hacia las 40 horas no como una obligación aislada de cumplimiento, sino como un **catalizador de transformación organizacional** que exige coordinación simultánea entre cinco frentes: Recursos Humanos, Operaciones, Mejora Continua, Finanzas y Legal – los cuales se desarrollan en detalle en las secciones 9 a 12 de este documento.

2.0

PANEL EJECUTIVO:
INDICADORES CLAVE PARA EL COMITÉ DIRECTIVO

PANEL EJECUTIVO

Adecco

MÉXICO 40 HORAS

Indicadores clave para el comité Directivo

+16.6%
Incremento costo/ hora al 2030

13.4 M
Colaboradores impactados a nivel nacional

-8 h
Reducción horas semanales 2026 > 2030

4 de 6
Sectores en exposición "alta"

2026 - 2030
Horizonte de implementación

-1.6 pp
Margen EBITDA en riesgo (escenario conservador

Nivel de madurez / preparación estimado por función (escala 1-5, evaluación cualitativa)



Evaluación cualitativa interna Escala 1-5
(1 = nula preparación, 5 = plenamente implementado)

BARÓMETRO
Adecco

LA BRECHA DE PREPARACIÓN YA ES MEDIBLE

TALENTO

PRODUCTIVIDAD

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

PREPARACIÓN ANTE EL CAMBIO

Metodología

El **Barómetro Laboral Adecco** se desarrolló a partir de una investigación cuantitativa realizada mediante entrevistas a más de 500 empresas a nivel nacional, pertenecientes a distintos sectores y tamaños, con el objetivo de conocer su percepción, nivel de preparación y principales retos frente a la transformación del entorno laboral.

La información fue recopilada a través de un cuestionario estructurado dirigido a responsables de Recursos Humanos y tomadores de decisiones dentro de las organizaciones.
El instrumento abordó diferentes dimensiones relacionadas con la gestión del talento, productividad, organización del trabajo, flexibilidad laboral y preparación de las empresas ante los cambios en el marco laboral.

Los resultados presentan una visión agregada de las respuestas obtenidas, permitiendo identificar tendencias, percepciones y áreas de oportunidad que reflejan el contexto actual de las empresas en México.

El estudio busca aportar información que contribuya a comprender los desafíos que enfrenta el mercado laboral y a facilitar la toma de decisiones estratégicas por parte de las organizaciones.



Barómetro Adecco: la brecha de preparación ya es medible

Toda la evidencia estadística presentada hasta este punto cronogramas, costos, riesgos proviene de fuentes públicas (STPS, DOF, asesorías legales) que documentan qué exige la ley. Ninguna fuente pública documenta hoy cómo están respondiendo realmente las empresas mexicanas a esa exigencia. Adecco, en colaboración con cámaras y asociaciones empresariales, está desarrollando el Barómetro Adecco de Preparación Empresarial, un estudio propio construido con datos operativos de Adecco y con una encuesta aplicada a clientes, prospectos y agremiados de las cámaras participantes, para cerrar exactamente ese vacío de información.

Las empresas conocen la reforma, pero todavía no la han traducido completamente a decisiones financieras y operativas.

El Barómetro Adecco revela una transición ampliamente reconocida, pero todavía poco cuantificada. **90.2%** de las empresas conoce al menos de forma general el calendario de reducción de jornada. Sin embargo, solamente **24.6%** cuenta con una cifra estimada del impacto en costo por hora, nómina o margen; **43.2%** continúa calculándolo y **32.2%** todavía no ha iniciado el ejercicio.

1. Conocimiento sin traducción financiera

Aunque **43.6%** conoce el calendario con detalle específico por año, solo **24.6%** ha convertido la reforma en una estimación financiera.

Insight: El principal rezago no está en reconocer que el cambio viene, sino en traducirlo a presupuesto, capacidad operativa y rentabilidad.

2. La preocupación avanza más rápido que la preparación

Los mayores niveles de preocupación se concentran en:

- **Incremento de costos laborales: 3.56/5**
- **Cumplimiento legal y sanciones: 3.31/5**
- **Cobertura operativa: 3.23/5**
- **Caída de productividad: 3.15/5**
- **Clima y retención: 3.07/5**

En contraste, la madurez funcional promedio permanece en un nivel intermedio:

- **Legal y Cumplimiento: 3.48/5**
- **Recursos Humanos: 3.44/5**
- **Finanzas: 3.27/5**
- **Operaciones: 3.14/5**
- **Mejora Continua y Tecnología: 3.14/5**

Insight: Las empresas perciben claramente los riesgos, pero todavía no han desarrollado capacidades equivalentes para administrarlos.

3. La escala empresarial influye, pero no garantiza preparación

La proporción de empresas que ya dispone de una cifra estimada del impacto financiero aumenta con el tamaño:

- **Micro y pequeñas: 13.6%**
- **Medianas: 24.0%**
- **Grandes y corporativos: 31.1%**

Insight: Incluso entre las organizaciones grandes, menos de una tercera parte ha cuantificado el impacto. La disponibilidad de recursos no se está traduciendo automáticamente en mayor anticipación.

De la intención a la capacidad de respuesta

El mercado está explorando distintas soluciones, pero la preparación sigue fragmentada entre diagnóstico, tecnología, talento y externalización.

Palancas que están activando las empresas

- **15.0%** Ya concluyó un diagnóstico formal de jornadas reales y horas extra.
- **43.4%** Tiene ese diagnóstico en proceso.
- **13.2%** Ya aprobó inversión en automatización o workforce management.
- **39.4%** Mantiene la inversión tecnológica en evaluación.
- **57.6%** Ya realizó o planea acciones relacionadas con herramientas de inteligencia artificial.
- **46.2%** Planea o está evaluando externalizar actividades no core mediante REPSE.
- **18.2%** Anticipa contratar personal adicional.
- **14.0%** Considera que la reducción de ingresos por el nuevo límite de horas extra representa un riesgo real de pérdida de talento.

Insight ejecutivo

Contratar no puede ser la primera respuesta

Entre las empresas que prevén contratar y proporcionaron una cantidad interpretable, se identifican **al menos 4,572 posiciones potenciales.** Esta cifra debe leerse como un mínimo reportado por quienes pudieron cuantificar su necesidad, no como una proyección nacional.

El resultado confirma una presión relevante sobre la capacidad laboral, pero también evidencia el riesgo de trasladar la totalidad de la brecha a nómina antes de:

1. Diagnosticar jornadas y horas extra.
2. Rediseñar turnos y procesos.
3. Eliminar tareas que no agregan valor.
4. Automatizar actividades repetitivas.
5. Evaluar esquemas de talento flexible y servicios especializados.

Hallazgo estratégico

La respuesta empresarial está migrando de una sola solución hacia una combinación de automatización, IA, rediseño operativo, contratación y servicios especializados.

Implicación para la alta dirección

Las empresas mejor posicionadas no serán necesariamente las que contraten más, sino las que logren orquestar cinco **capacidades simultáneas:**

- Modelado financiero
- Rediseño operativo
- Tecnología y automatización
- Planeación flexible de talento
- Cumplimiento laboral

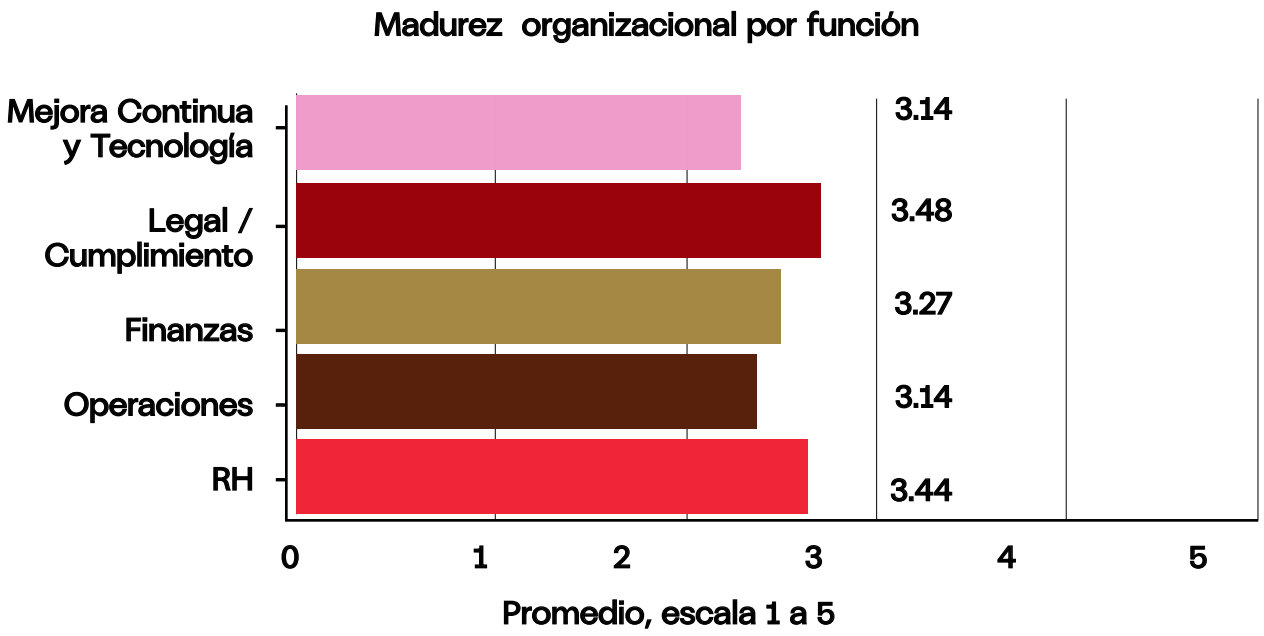
40 HORAS

EL RETO NO ES SIMPLEMENTE REDUCIR HORAS.

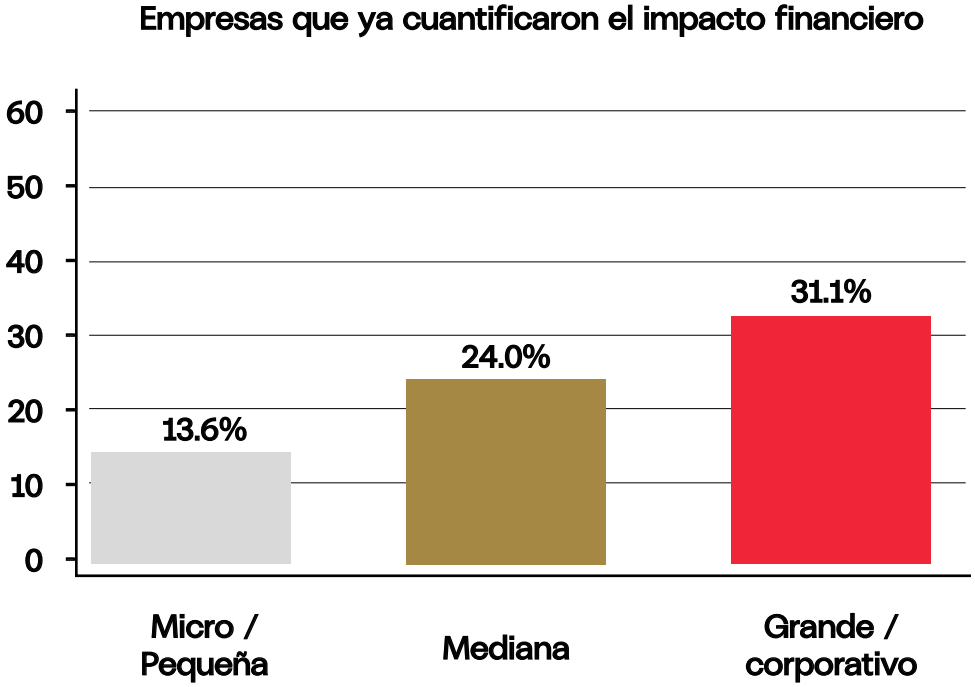
ES SOSTENER PRODUCTIVIDAD, SERVICIO Y RENTABILIDAD CON CADA HORA DISPONIBLE.



1. Madurez funcional real

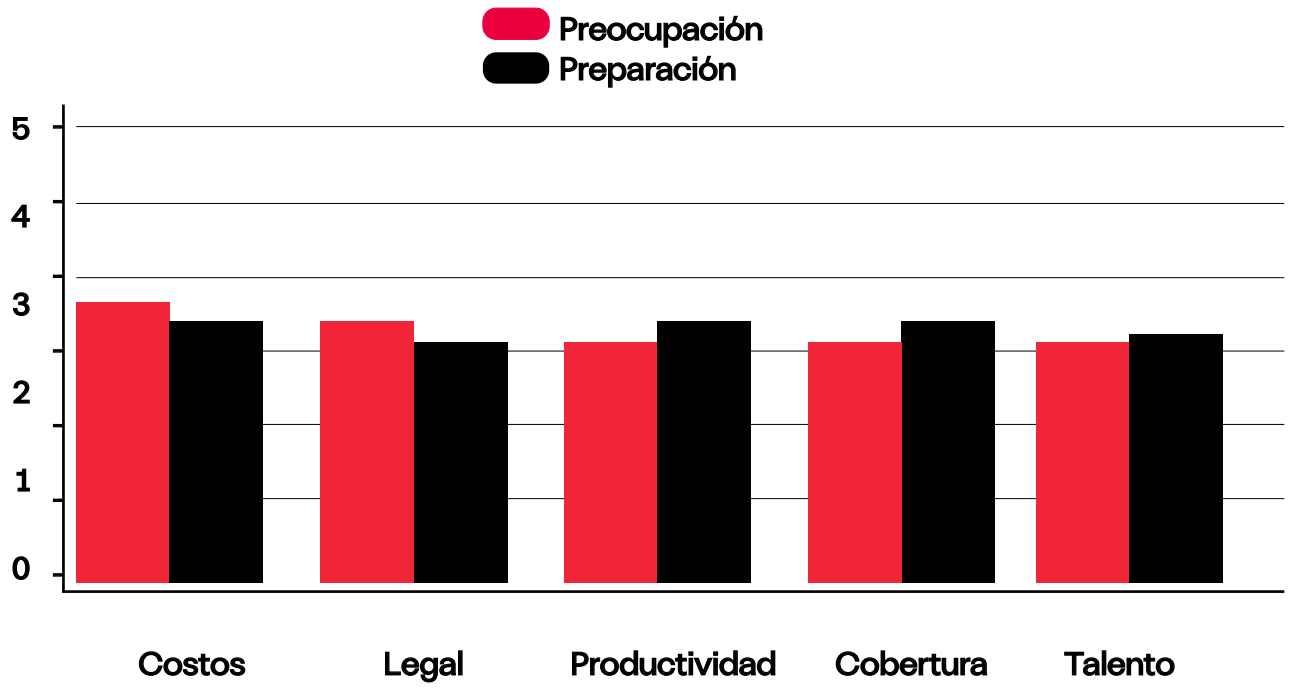


Cuantificación financiera por tamaño de empresa



Preocupación frente a preparación

La tensión central: preocupación vs preparación



FICHA TÉCNICA Universo: empresas que operan en México, de cualquier tamaño y sector.
Muestra objetivo: 300-500 empresas, con cuotas por tamaño y sector.
Técnica: encuesta autoaplicada en línea, distribuida por Adecco y por cámaras colaboradoras.
Periodicidad prevista: anual, para consolidarse como índice de seguimiento.

3.0

MARCO LEGAL Y ESTADO ACTUAL DE LA REFORMA

3. Marco legal y Estado Actual de la Reforma

Al cierre de esta edición (septiembre de 2026), la reforma de las 40 horas **ha completado su proceso legislativo formal.** La reforma constitucional al artículo 123 se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el **3 de marzo de 2026,** y la legislación secundaria que la reglamenta reformas a la Ley Federal del Trabajo, incluyendo el calendario de reducción gradual y la obligación de registro electrónico de jornada– fue aprobada por ambas cámaras del Congreso y publicada posteriormente en el DOF. En consecuencia, el calendario de reducción gradual **48 > 46 > 44 > 42 > 40 horas entre 2026 y 2030 ya tiene sustento legal vigente,** y no debe tratarse como una mera propuesta o iniciativa en discusión.

NOTA METODOLÓGICA SOBRE ESTA EDICIÓN

Con la información disponible a septiembre de 2026, ese calendario corresponde ya a disposiciones legales publicadas (reforma constitucional y Ley Federal del Trabajo). Aun así, se distingue entre lo que ya es ley vigente y lo que todavía depende de disposiciones y lineamientos que emitirá la STPS.



Qué es ley vigente y qué sigue en definición

ELEMENTO	ESTATUS A JULIO DE 2026
Reforma constitucional (Art. 123)	Vigente. Publicada en el DOF el 3 de marzo de 2026.
Calendario de reducción gradual 2026-2030	Vigente. Incorporado como artículo transitorio en la reforma a la Ley Federal del Trabajo.
Prohibición de reducir salario o prestaciones	Vigente, establecida explícitamente tanto en la Constitución como en la Ley Federal del Trabajo.
Límite de horas extra dobles (gradual: 9 h en 2026-2027, subiendo a 12 h en 2030) y triples (4 h, fijo)	Vigente conforme a la reforma a la Ley Federal del Trabajo. El límite de 12 horas dobles corresponde a 2030, no al periodo actual (ver tabla siguiente).
Registro electrónico obligatorio de entrada y salida	Vigente en su obligación general (Art. 132 LFT), pero su entrada en vigor y exigibilidad aplican a partir del 1 de enero de 2027; las reglas operativas específicas quedan sujetas a los lineamientos que emitirá la STPS.
Esquema de días de descanso	Se mantiene un día de descanso por cada seis trabajados. La propuesta de un segundo día de descanso (esquema 5×2) no fue incorporada al texto aprobado.
Lineamientos de la STPS sobre excepciones y ámbito de aplicación del registro electrónico	Pendientes de publicación. No se trata de una Norma Oficial Mexicana, sino de disposiciones administrativas que se espera emita la STPS; se recomienda dar seguimiento a su publicación.



Gradualidad del límite de horas extra dobles

Un punto frecuentemente confundido es el límite de horas extra pagadas al doble: este límite también es gradual y no alcanza su tope de 12 horas sino hasta 2030. El límite de horas extra pagadas al triple, en cambio, es fijo en 4 horas desde el inicio de la reforma.

AÑO	HORAS EXTRA DOBLES (LÍMITE)	HORAS EXTRA TRIPLES (LÍMITE)
2026	9 horas semanales	4 horas semanales
2027	9 horas semanales	4 horas semanales
2028	10 horas semanales	4 horas semanales
2029	11 horas semanales	4 horas semanales
2030	12 horas semanales	4 horas semanales

Cronograma de transición

AÑO	HORAS EXTRA DOBLES (LÍMITE)	HORAS EXTRA TRIPLES (LÍMITE)
2026	48 horas (periodo de transición y adaptación)	Último tramo para diagnosticar, planear y pilotear cambios antes de que la reducción entre en vigor.
2027	46 horas	Primer ajuste obligatorio conforme a la Ley Federal del Trabajo. Exige recalibrar turnos y validar el registro de jornada.
2028	44 horas	La brecha entre horas contratadas y horas disponibles empieza a presionar la cobertura operativa.
2029	42 horas	Punto de mayor tensión: los procesos no optimizados se vuelven financieramente insostenibles.
2030	40 horas (media final)	Consolidación del nuevo modelo de trabajo basado en productividad y resultados.

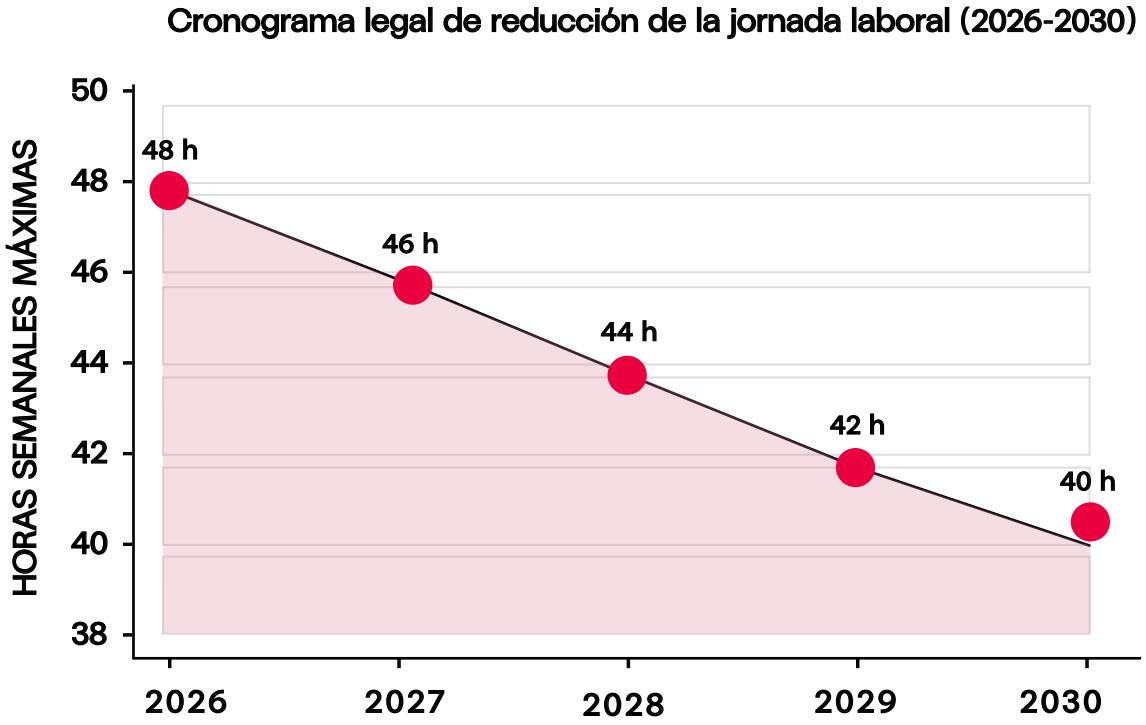


Gráfico 2. Calendario legal de reducción de la jornada semanal máxima, 2026-2030 (Ley Federal del Trabajo).

DERECHOS QUE PERMANECEN INTACTOS

- Salario base y prestaciones de ley, sin reducción proporcional a la disminución de horas.
- Pago de tiempo extraordinario conforme a la legislación vigente, con el nuevo límite gradual de horas dobles (9 h en 2026-2027, hasta 12 h en 2030) y 4 horas triples, fijo desde el inicio.
- Periodos de descanso, vacaciones y prima vacacional.
- Tiempo destinado a alimentos dentro de la jornada, conforme a lo ya establecido en la Ley Federal del Trabajo.
- Condiciones de seguridad social y demás beneficios contractuales previamente adquiridos.

LECTURA PARA LA ALTA DIRECCIÓN

El marco legal ya vigente deja claro que la reforma no es un espacio de negociación de derechos, sino un rediseño obligatorio del uso del tiempo. La alta dirección debe involucrarse activamente en el proceso de transición: auditar las jornadas y tabuladores de horas extra vigentes, actualizar las políticas internas de registro de asistencia y dar seguimiento a los lineamientos que emita la STPS – todo ello sin intervenir en la negociación colectiva, cuya autonomía sindical está protegida tanto por la Ley Federal del Trabajo como por los compromisos laborales del T-MEC.

Transición aplicable a las jornadas mixta y nocturna

Este estudio se ha centrado hasta ahora en la jornada diurna, pero la reforma también aplica a las jornadas mixta y nocturna, con una lógica distinta que conviene precisar. El artículo 61 de la Ley Federal del Trabajo **mantiene sin cambio los máximos diarios por tipo de jornada:** 8 horas para la diurna, 7 horas para la nocturna y 7.5 horas para la mixta. Lo que sí se reduce de forma gradual es el **techo semanal general** (artículo 59: 48 >46 > 44 > 42 > 40 horas), que aplica como límite superior independientemente del tipo de jornada.

Dado que, antes de la reforma, la jornada nocturna y la mixta ya operaban por debajo de las 48 horas semanales de la diurna (al multiplicar su máximo diario por seis días), el momento en que el nuevo techo semanal general empieza a exigir un ajuste efectivo varía por tipo de jornada. **La siguiente lectura es una interpretación ilustrativa de este estudio, elaborada a partir de los artículos 59 y 61 reformados, y no sustituye el análisis caso por caso que cada empresa debe hacer con su asesor legal:**

TIPO DE JORNADA	MÁXIMO DIARIO (SIN CAMBIO)	REFERENCIA SEMANAL PREVIA (DIARIO × 6 DÍAS)	LECTURA ILUSTRATIVA SOBRE EL MOMENTO DE AJUSTE
Diurna	8 horas	48 horas	Coincide exactamente con el techo semanal general; requiere ajuste desde el primer año de reducción (2027).
Mixta	7.5 horas	45 horas	Por debajo del techo general en 2027 (46 h); empieza a requerir ajuste a partir de 2028, cuando el techo baja a 44 horas.
Nocturna	7 horas	42 horas	Por debajo del techo general hasta 2028; empieza a requerir ajuste a partir de 2029, cuando el techo baja a 42 horas, y de forma más marcada en 2030 (40 horas).



RECOMENDACIÓN OPERATIVA

Las empresas con operación nocturna o mixta (centros de contacto, manufactura continua, seguridad, logística) no deben asumir que el calendario general las alcanza al mismo tiempo que a la operación diurna. Se recomienda mapear, por tipo de jornada y centro de trabajo, el año exacto en que el techo semanal general quedará por debajo de su operación histórica, para anticipar el rediseño de turnos con la debida holgura.



4.0

IMPACTO SECTORIAL Y LA EVOLUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4. Impacto Sectorial y la Evolución de Recursos Humanos

4.1 LA ASIMETRÍA DEL IMPACTO EN EL TEJIDO EMPRESARIAL

El impacto será transversal, pero no homogéneo. Sectores como manufactura, comercio, transporte, comunicaciones, servicios profesionales e industria extractiva enfrentarán mayores presiones por la proporción de trabajadores que hoy laboran más de 40 horas semanales. De acuerdo con análisis citados por IMCO y por la propia STPS, **más del 60% de la población ocupada labora hoy más de 40 horas semanales**, lo que anticipa retos relevantes en rediseño de turnos, cobertura operativa, contratación adicional y control de horas extra.

4.2 EL LLAMADO A LA EVOLUCIÓN DE HR

Para la industria de recursos humanos, esta transición representa un llamado urgente a evolucionar. HR deberá dejar de ser un área reactiva de administración laboral para convertirse en un **socio estratégico de transformación organizacional.** Su rol será clave para anticipar escenarios, rediseñar modelos de trabajo, mapear riesgos legales, gestionar relaciones laborales, actualizar contratos, fortalecer capacidades de liderazgo, implementar tecnología de control de jornada y acompañar culturalmente a las organizaciones.

4.3 HACIA UNA CULTURA DE GESTIÓN POR RESULTADOS

La reducción de jornada también plantea un reto cultural concreto: en muchas organizaciones mexicanas, los hábitos de liderazgo y los sistemas de evaluación del desempeño siguen apoyándose, de forma implícita, en el tiempo de permanencia en el centro de trabajo como referencia de compromiso. Con menos horas legalmente disponibles, esa práctica deja de ser viable: **mantenerla generaría presión para extender la jornada de forma informal, exactamente el riesgo que la reforma busca evitar.**

El ajuste necesario es operativo, no solo discursivo: actualizar los criterios de evaluación de desempeño para que midan resultados entregados dentro de la jornada legal, capacitar a los mandos medios en planeación y delegación efectiva, y revisar las dinámicas de reuniones y entregables que hoy presionan a los equipos a permanecer más tiempo del necesario. Este ajuste se desarrolla con mayor detalle en la sección 9 (Recursos Humanos) y en la sección 11 (Mejora Continua).

5.0

LOS CINCO RETOS CRÍTICOS PARA LAS EMPRESAS

5. Los Cinco Retos Críticos para las Empresas

Las empresas deberán resolver de manera simultánea múltiples tensiones operativas, financieras y de cumplimiento. A continuación, los cinco desafíos que reconfigurarán la agenda directiva rumbo a 2030.

5.1 REDISEÑO OPERATIVO DE TURNOS Y COBERTURA

La reducción gradual de horas obligará a revisar profundamente los esquemas de trabajo actuales. En plantas de manufactura que operan bajo esquemas de relevos tradicionales, la supresión de 8 horas semanales por trabajador **rompe los ciclos estándar de tres turnos de 8 horas distribuidos en seis días.** La sección 10 de este estudio (Operaciones y Logística) desarrolla las metodologías específicas para abordar este reto.

RIESGO PRINCIPAL

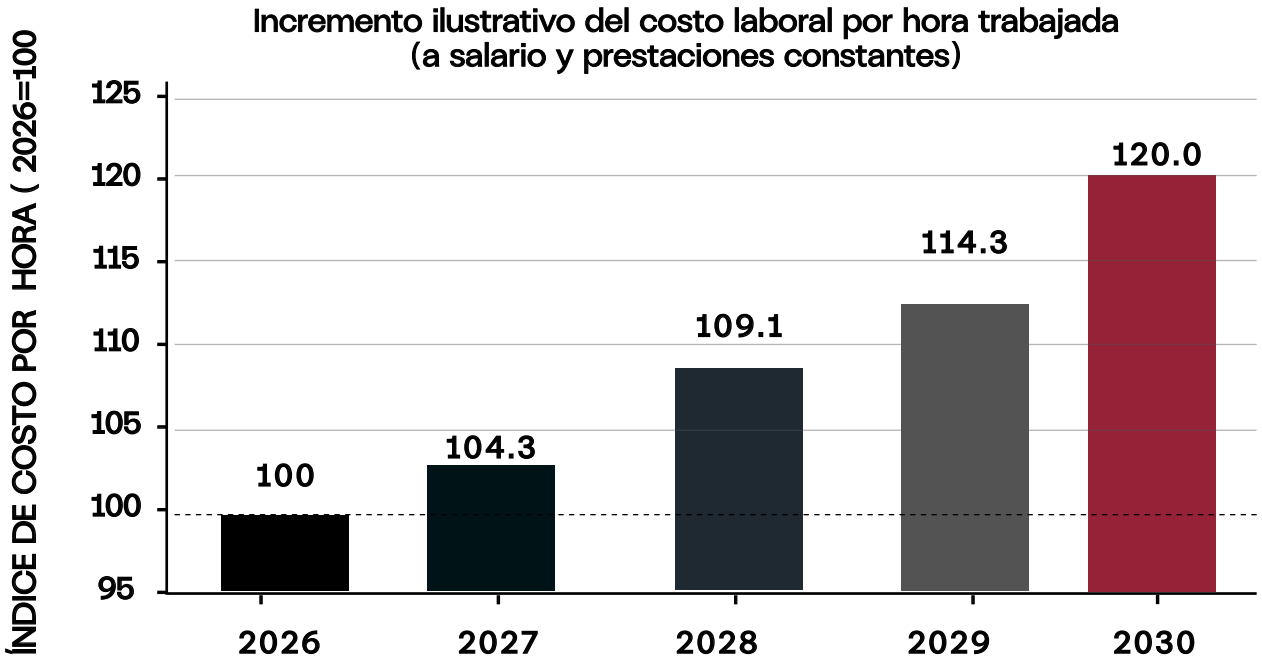
Cubrir las mismas cargas operativas con menos horas disponibles puede desencadenar brechas de cobertura, mermas en la calidad del servicio y cuellos de botella en la continuidad del negocio.



5.2 INCREMENTO DEL COSTO LABORAL POR HORA

Al mantenerse salarios y prestaciones, la reducción de jornada incrementará automáticamente el costo por hora trabajada.

El incremento aritmético inicial es de aproximadamente 16.6% al consolidarse la reforma (comparando 40 horas contra 48 horas a salario constante).
El impacto real puede ser superior si se añaden las cascadas de cuotas de seguridad social (IMSS e INFONAVIT) asociadas a nuevas contrataciones. Un efecto adicional que suele subestimarse: cuando el pago de tiempo extraordinario se vuelve reiterado y sistemático para un mismo colaborador, puede integrarse al salario base de cotización para efectos de IMSS e INFONAVIT, incrementando de forma recurrente las cuotas patronales más allá del costo directo de la hora extra pagada. La sección 12 (Finanzas) traduce este incremento en un análisis de sensibilidad de margen EBITDA por escenario.



2030 representa la meta final de reducción de jornada bajo el escenario ilustrativo

RIESGO PRINCIPAL

Absorber el cambio únicamente con más nómina o más horas extra puede deteriorar márgenes y competitividad de forma sostenida.

5.3 MAYOR COMPLEJIDAD EN LA PLANEACIÓN DE LA FUERZA LABORAL

Las compañías deberán pasar de una planeación tradicional de headcount a una planeación dinámica de capacidad, modelando escenarios por área, turno, cliente, unidad de negocio, temporada y nivel de demanda. La sección 9 (Recursos Humanos) desarrolla en detalle este modelo y los indicadores que lo sustentan.

RIESGO PRINCIPAL

Las empresas que no midan con precisión cargas de trabajo, productividad y brechas de cobertura pueden sobredimensionar o subestimar sus necesidades de talento.





La **automatización** como palanca de eficiencia operativa ***frente a la escasez de tiempo presencial.***

La transición a 40 horas no será sostenible si las organizaciones no eliminan ineficiencias. La eficiencia **ya no será una meta de excelencia opcional; se transformará en el escudo de supervivencia de los negocios.** Las secciones 10 y 11 de este estudio abordan las metodologías Lean, Six Sigma, Teoría de Restricciones y de mejora continua para responder a este reto.

YA NO SERÁ UNA META DE EXCELENCÍA; SE TRANSFORMARÁ EN EL ESCUDO DE SUPERVIVENCIA DE LOS NEGOCIOS

RIESGO PRINCIPAL

Intentar mantener el mismo modelo operativo con menos horas puede generar saturación, estrés y caída en la calidad del servicio.

5.5 RIESGO LEGAL Y REPUTACIONAL

La reforma mantiene derechos laborales como salario, prestaciones, descansos, horas extra, vacaciones y regulación del tiempo de comida. **LA INSPECCIÓN FEDERAL DEL TRABAJO AGUDIZARÁ LA SUPERVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LA JORNADA LABORAL, EL PAGO CORRECTO DE TIEMPO EXTRAORDINARIO Y LAS CONDICIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO,** apoyada en el nuevo registro electrónico obligatorio de jornada (exigible a partir de 2027).

RIESGO PRINCIPAL

Cualquier intento de compensar la reducción mediante disminución de prestaciones, extensión informal de jornada o mal registro de horas puede derivar en litigios, inspecciones, sanciones y daño reputacional difícil de revertir.













6.0

DIMENSIONES DEL IMPACTO EN EL NEGOCIO

6. Dimensiones del Impacto en el Negocio

El efecto de la reforma no se limita a Recursos Humanos ni se agota en el cumplimiento normativo. Es un fenómeno multidimensional que atraviesa cinco pilares clave de la organización.

RIESGO ADICIONAL EN LA DIMENSIÓN TALENTO: DEPENDENCIA DEL INGRESO POR TIEMPO EXTRAORDINARIO

DIMENSIÓN	IMPACTO ESPERADO
Económico	Redefinición del equilibrio financiero interno: estructuras de costos, márgenes de utilidad, estrategias de precios y prioridades de inversión en automatización.
Organizacional	Transformación del diseño del trabajo: mayor disciplina, redefinición de roles, esquemas de liderazgo modernos y menor dependencia de jornadas extendidas.
Cultural	Migración del paradigma de la presencialidad hacia una cultura centrada en resultados entregados y eficiencia operativa.
Talento	Oportunidad de elevar atracción y retención mediante mejor conciliación vida-trabajo; riesgo de desgaste si se comprime la carga sin rediseñar procesos.
Tecnológico	La digitalización se vuelve crítica: control de asistencia, workforce management, analítica de productividad e inteligencia artificial.



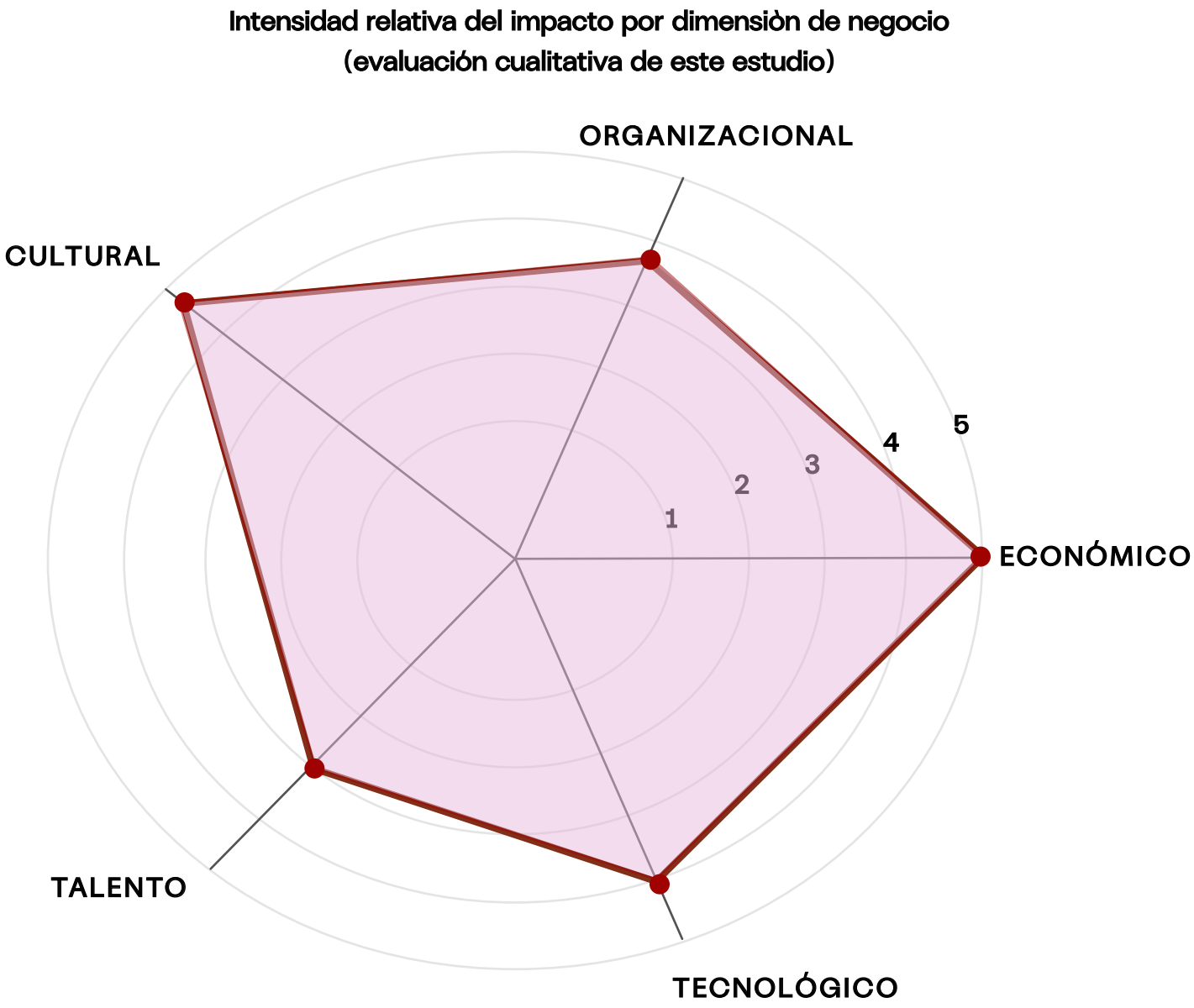


Gráfico 4. Intensidad relativa del impacto por dimensión de negocio (evaluación cualitativa de este estudio).

En sectores y puestos donde el tiempo extraordinario doble y triple se ha vuelto una fuente habitual de ingreso adicional, los nuevos límites máximos de la reforma (horas dobles graduales de 9 a 12, y triples fijas en 4, ver sección 3) representan un riesgo laboral específico: personal que verá reducido su ingreso total al ya no poder acumular las horas extra a las que estaba acostumbrado. Este riesgo debe anticiparse con comunicación clara y, cuando sea posible, con esquemas de compensación variable ligados a productividad que no dependan del tiempo extraordinario.

7.0

IMPACTO DIFERENCIADO
POR SECTOR ECONÓMICO

7. Impacto Diferenciado por Sector Económico

Las industrias con mayor proporción de personal que hoy labora más de 40 horas semanales enfrentarán presiones más intensas en el corto plazo.

Exposición estimada a la transición de jornada por sector (evaluación cualitativa de este estudio)

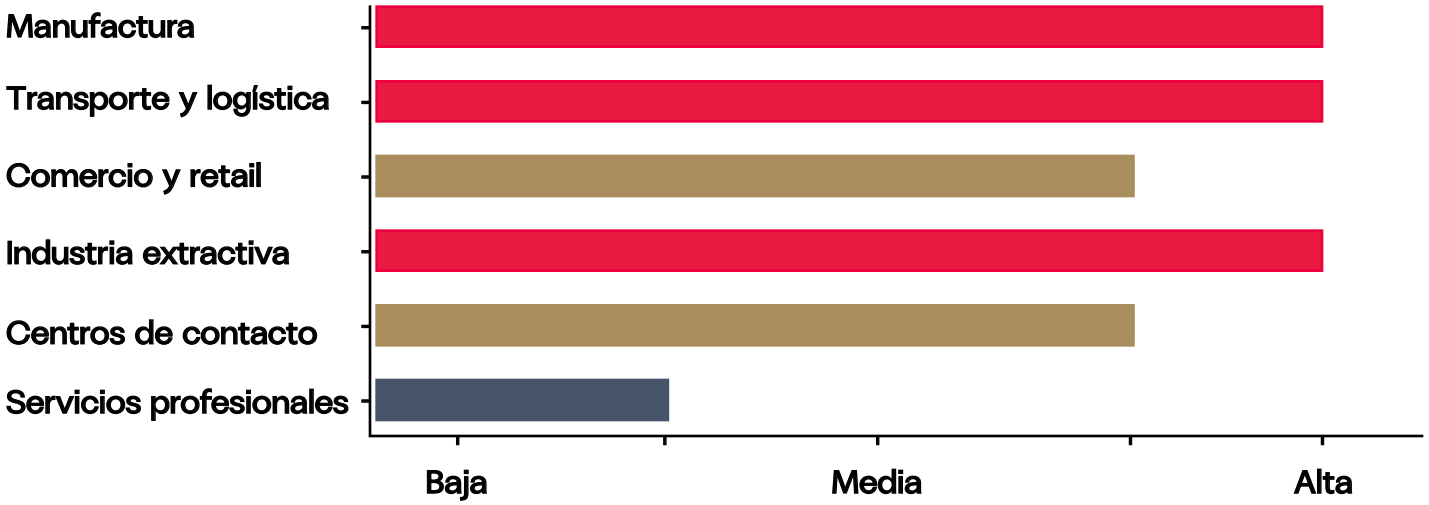


Gráfico 5. Exposición estimada a la transición de jornada por sector (evaluación cualitativa, no constituye una medición oficial).







MAPA DE CALOR: EXPOSICIÓN SECTORIAL POR DIMENSIÓN DE IMPACTO

Escala cualitativa 1= baja 5= muy alta - evaluación de este estudio

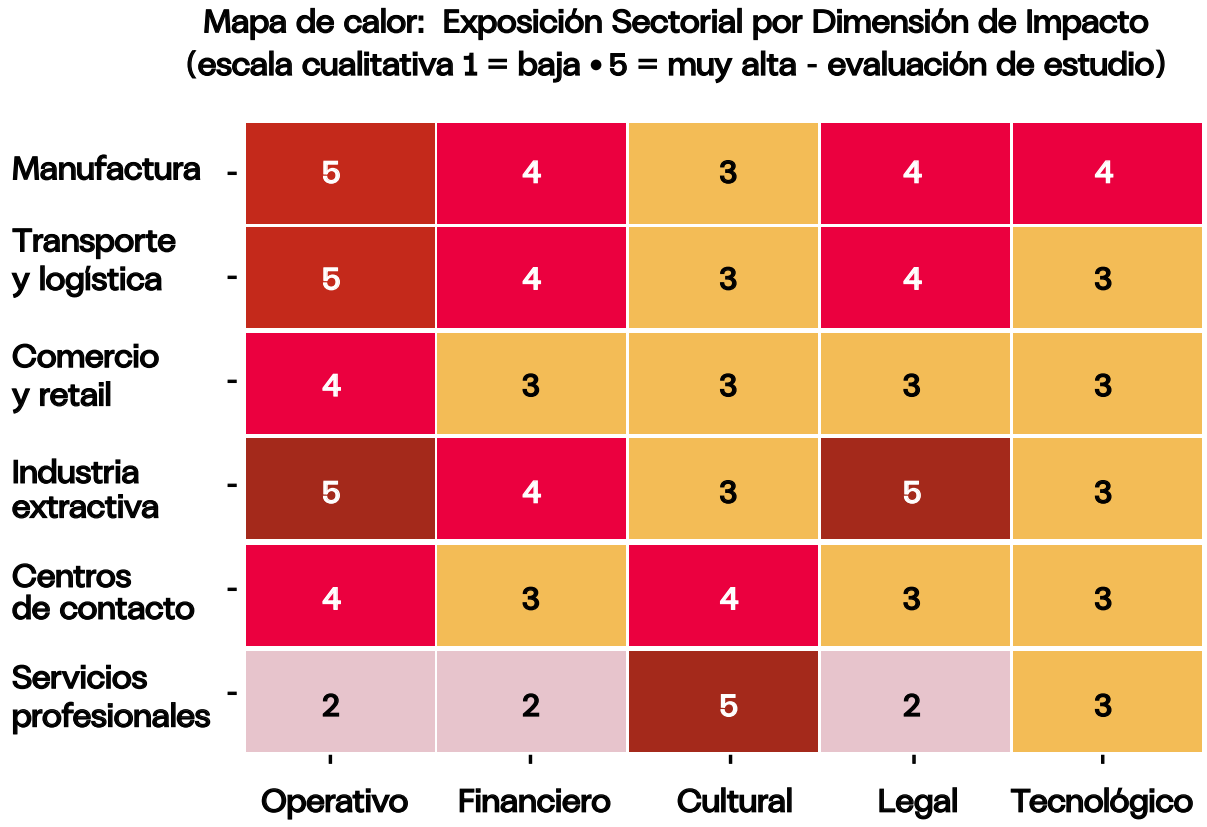


Gráfico 6. Mapa de calor sectorial por dimensión de impacto (escala 1-5, evaluaciòn cualitativa de ste estudio).







Manufactura

LA OPERACIÓN CONTINUA Y LOS ESQUEMAS DE PRODUCCIÓN POR TURNOS CONVIERTEN A ESTE SECTOR EN UNO DE LOS MÁS SENSIBLES. EL RETO CENTRAL ES REDISEÑAR LA RELACIÓN ENTRE LÍNEAS DE PRODUCCIÓN, MANTENIMIENTO Y PERSONAL DISPONIBLE SIN PERDER CAPACIDAD INSTALADA EFECTIVA.

- **COMERCIO Y RETAIL**
Los horarios extendidos de atención al público y la estacionalidad de la demanda presionan directamente la cobertura de piso de venta.

- **TRANSPORTE Y LOGÍSTICA**
Rutas, entregas y cadenas de suministro que no se detienen exigen modelos de rotación de personal más sofisticados y una revisión cuidadosa del uso de horas extra.

- **INDUSTRIA EXTRACTIVA Y ENERGÍA**
Operaciones remotas, turnos prolongados y mano de obra especializada hacen que el rediseño de esquemas de rotación y descanso sea particularmente complejo.

- **SERVICIOS PROFESIONALES Y CORPORATIVOS**
Enfrenta un reto cultural profundo: la costumbre de extender la jornada como señal de compromiso.

- **CENTROS DE CONTACTO Y ATENCIÓN AL CLIENTE**
La cobertura de horarios extendidos muchas veces 24/7– y la alta rotación hacen que la planeación de turnos sea crítica.



8.0

RADIOGRAFÍA
DE RIESGOS CRÍTICOS

8. Radiografía de Riesgos Críticos

Para el director de operaciones y el director general, los riesgos derivados de una mala gestión de la reforma se agrupan en siete vulnerabilidades corporativas directas.

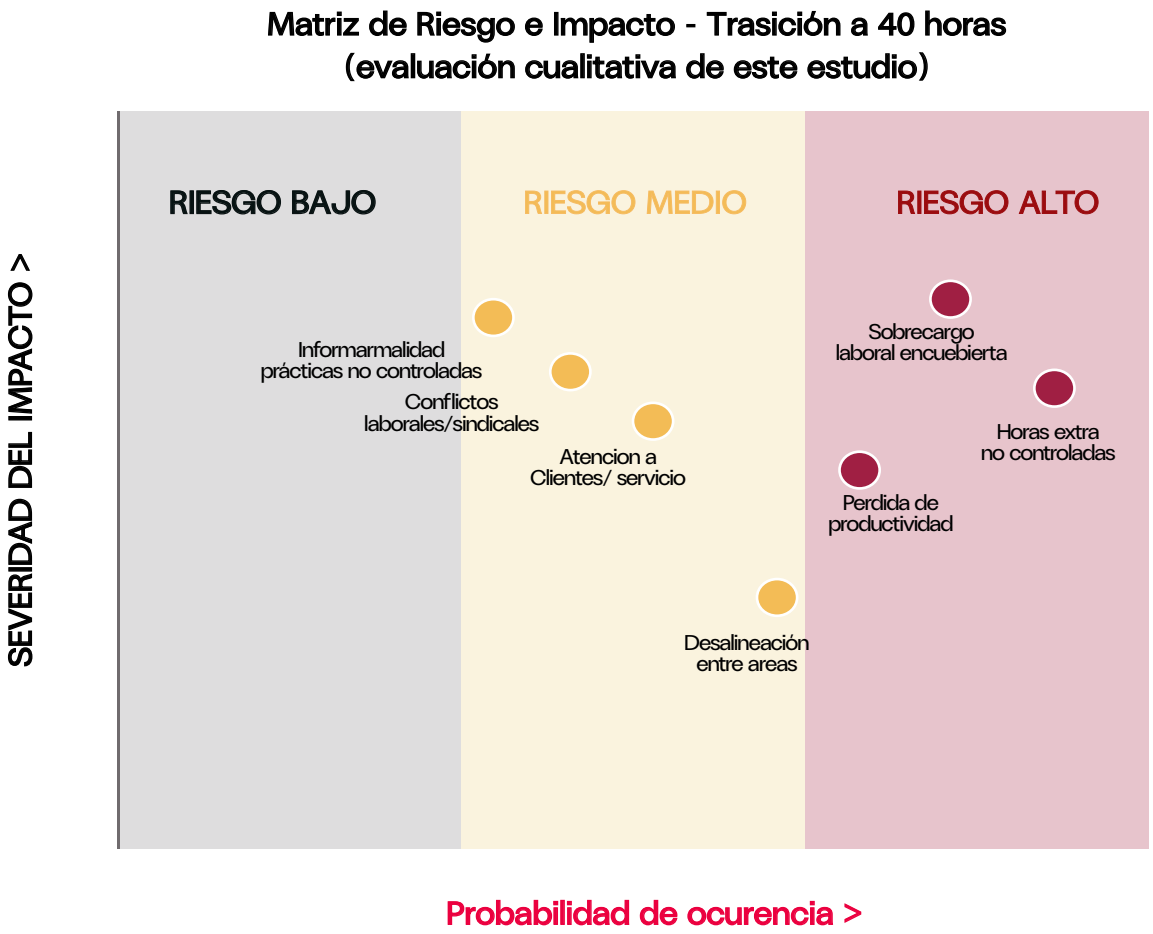


Gráfico 7. Matriz de riesgo e impacto probabilidad de ocurrencia vs. severidad (evaluación cualitativa de este estudio).

Matriz de Riesgo e Impacto
Trasición a 40 horas

RIESGO	MECANISMO DE FALLA OPERATIVA	EFECTO DE SEGUNDO ORDEN
Incremento no controlado de horas extra	Compensar de forma lineal las 8 horas retiradas por ley recurriendo al tiempo extra regulado.	Erosión inmediata del margen operativo y fatiga acumulada en la plantilla.
Sobrecarga laboral encubierta	Forzar la entrega de los mismos volúmenes históricos exigiendo mayor velocidad, sin modificar herramientas ni procesos.	Incremento drástico en bajas por estrés laboral, burnout y rotación voluntaria de talento clave.
Pérdida de productividad operativa	Mantener cuellos de botella e ineficiencias crónicas en un entorno de tiempo escaso.	Caída en los volúmenes totales de output y retrasos crónicos en entregas.
Desalineación entre áreas de soporte	Operaciones planea turnos sin consultar viabilidad presupuestaria a Finanzas ni legalidad a Cumplimiento Normativo.	Fricción presupuestal interna, reprocesos en contratos y riesgo de multas por la autoridad.
Afectación a clientes o niveles de servicio	Dejar posiciones clave descubiertas durante el relevo de turnos o los días adicionales de descanso.	Pérdida de contratos comerciales y deterioro de la reputación de marca en el mercado.
Conflictos laborales o sindicales	Imponer los nuevos roles de turnos o descansos de manera unilateral, sin un proceso transparente de negociación.	Paros laborales, emplazamientos a huelga y clima de desconfianza colectiva.
Riesgo de informalidad o prácticas no conformes	Utilizar esquemas mixtos, contratos de honorarios asimilados o registros falsos de tiempo de salida para esquivar la regulación.	Exposición punitiva severa ante la STPS, multas millonarias y auditorías fiscales.

9.0

RECURSOS HUMANOS: PLANEACIÓN DE CAPACIDAD, INDICADORES Y RESKILLING

9. Recursos Humanos: Planeación de Capacidad, Indicadores y Reskilling

El papel de los departamentos de Capital Humano debe mutar desde una trinchera meramente administrativa hacia una posición de arquitectura de procesos y diseño del negocio.

9.1 DE LA PLANEACIÓN DE HEADCOUNT A LA PLANEACIÓN DE CAPACIDAD

El modelo tradicional de headcount –contar cabezas y asignarlas a puestos fijos– es insuficiente frente al nuevo escenario. Las organizaciones deben migrar hacia modelos de planeación dinámica de capacidad, que dimensionan la fuerza laboral en función de la demanda real, no de una plantilla estática.

DIMENSIÓN	PLANEACIÓN DE HEADCOUNT (TRADICIONAL)	PLANEACIÓN DE CAPACIDAD (RECOMENDADA)
Unidad de análisis	Número fijo de puestos por área.	Horas-persona disponibles vs. horas-persona requeridas por proceso, turno y periodo.
Frecuencia de revisión	Anual, ligada al presupuesto.	Mensual o por temporada, ligada a forecast de demanda real.
Respuesta a picos de demanda	Contratación reactiva o tiempo extra.	Matrices de polivalencia, bolsas de horas y plantillas flexible.
Indicador principal	Costo de nómina total.	Costo laboral unitario y tasa de cobertura operativa (ver 9.2).
Rol de HR	Administrativo: cubrir vacantes.	Estratégico: modelar escenarios de capacidad junto con Operaciones y Finanzas.

9.2 INDICADORES CLAVE DE RECURSOS HUMANOS

Los siguientes indicadores permiten monitorear, con datos duros, si la transición se está gestionando de forma sostenible:

INDICADOR	FÓRMULA DE REFERENCIA	QUÉ MIDE
Productividad por hora trabajada	Producción u output ÷ horas efectivamente trabajadas	Si la organización logra sostener o mejorar el valor generado por cada hora disponible, el objetivo central de la reforma.
Costo laboral unitario (CLU)	Costo total de nómina ÷ unidades producidas o servicios entregados	El efecto real del incremento del costo por hora sobre el costo de cada unidad de producto o servicio.
Tasa de cobertura operativa	Horas-turno cubiertas ÷ horas-turno requeridas	La capacidad de la organización para mantener la operación sin brechas de personal en posiciones críticas.
Índice de rotación de personal	Bajas en el periodo ÷ plantilla promedio del periodo	El desgaste de talento asociado a sobrecarga laboral encubierta o mala gestión del cambio.
Índice de ausentismo	Horas-persona ausentes ÷ horas-persona programadas	Señales tempranas de fatiga, estrés o desalineación entre carga de trabajo y tiempo disponible.
Horas extra por colaborador	Horas extra pagadas ÷ colaboradores activos	El grado de dependencia de tiempo extraordinario para compensar la reducción de jornada.

LECTURA PARA EL COMITÉ DE DIRECCIÓN

Estos seis indicadores deben integrarse a un mismo tablero de control, revisado mensualmente por HR, Operaciones y Finanzas de forma conjunta. Una mejora aislada en productividad que se logre a costa de un incremento en rotación o ausentismo no es una mejora sostenible: es una señal de sobrecarga encubierta.

9.3 Escenarios de reskilling y upskilling 2027–2030

La compresión de horas obliga a elevar la productividad individual mediante capacitación dirigida. El siguiente modelo prospectivo vincula cada etapa del calendario legal con un foco de desarrollo de capacidades:

HORIZONTE	FÓRMULA DE REFERENCIA	QUÉ MIDE
2027 (46 h)	Gestión del tiempo, priorización y metodologías ágiles básicas (Kanban) para eliminar tareas de bajo valor.	Mandos medios y supervisores de turno.
2028 (44 h)	Autoservicio digital, uso de plataformas de workforce management y analítica básica de productividad.	Personal administrativo y de soporte operativo.
2029 (42 h)	Automatización de tareas repetitivas, control estadístico de procesos y mantenimiento predictivo básico.	Personal técnico y operativo de manufactura y logística.
2030 (40 h)	Gestión por objetivos, liderazgo de equipos remotos/híbridos y toma de decisiones basada en datos.	Liderazgo de primera y segunda línea en toda la organización.

10

OPERACIONES Y LOGÍSTICA: METODOLOGÍAS DE MEJORA Y SIMULACIÓN DE IMPACTO

10. Operaciones y Logística: Metodologías de Mejora y Simulación de Impacto

La reducción de horas disponibles convierte la eficiencia operativa en una condición de supervivencia. Las metodologías de manufactura Lean y mejora de procesos, ya probadas internacionalmente, ofrecen el marco técnico para producir el mismo valor, o más, con menos horas-persona.

10.1 METODOLOGÍAS RECOMENDADAS

METODOLOGÍA	APLICACIÓN AL CONTEXTO DE 40 HORAS
Lean Manufacturing	Elimina actividades que no agregan valor (esperas, movimientos innecesarios, sobreprocesamiento) para liberar horas-persona sin afectar el output.
Six Sigma (DMAIC)	Reduce la variabilidad de los procesos críticos, disminuyendo retrabajos y tiempos muertos que hoy se compensan con horas extra.
Teoría de Restricciones (TOC)	Identifica el cuello de botella real de la línea u operación y concentra ahí la inversión en tiempo y tecnología, en lugar de optimizar procesos que no limitan la capacidad total.
Balanceo de líneas	Redistribuye tareas entre estaciones de trabajo para igualar tiempos de ciclo, evitando que unas posiciones queden ociosas mientras otras se saturan al reducirse la jornada.
Value Stream Mapping (VSM)	Mapea el flujo completo de valor de un producto o servicio para identificar dónde se concentra el tiempo que no genera valor y priorizar ahí el rediseño.

10.2 SIMULACIÓN DE IMPACTO OPERATIVO

El siguiente ejercicio ilustra, de forma cualitativa, la diferencia entre enfrentar la reducción de jornada sin rediseño de procesos frente a hacerlo con metodologías de mejora continua aplicadas de forma sistemática hacia 2030:

Simulación de Impacto Operativo bajo el Esquema de 40 Horas (2030)
(escenario ilustrativo de este estudio, sin/con metodologías de mejora continua)

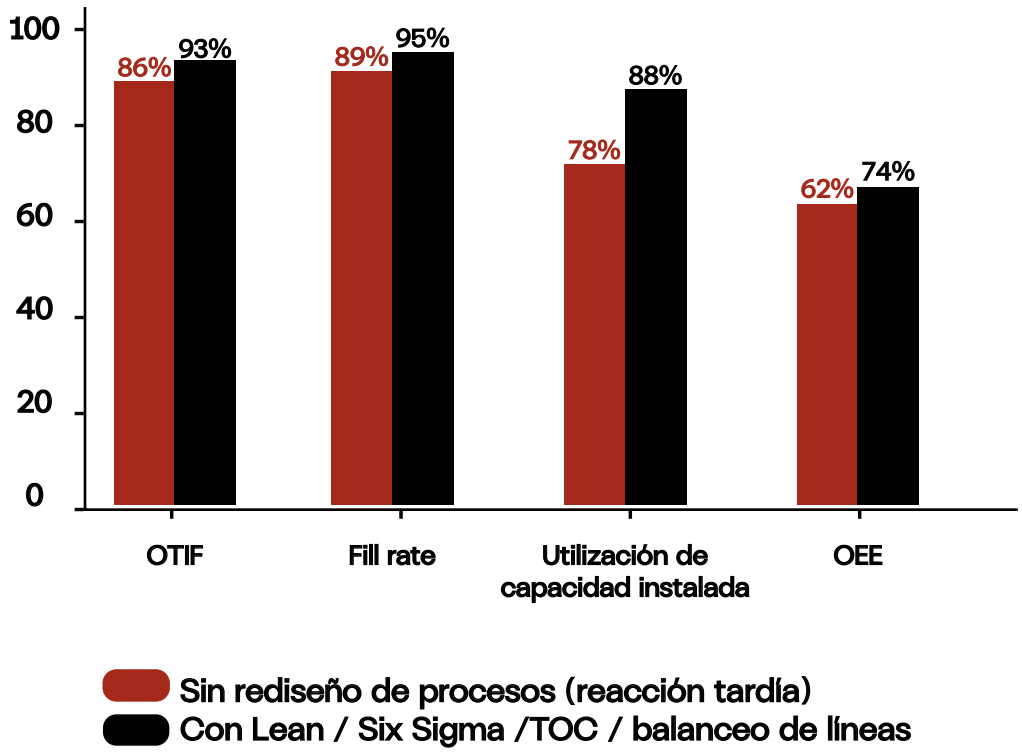


Gráfico 8. Simulación ilustrativa de impacto en OTIF, Fill Rate, utilización de capacidad instalada y OEE (2030).

INDICADOR	QUÉ MIDE	POR QUÉ ES SENSIBLE A LA REDUCCIÓN DE JORNADA
OTIF (On Time In Full)	Porcentaje de pedidos entregados completos y a tiempo.	Menos horas disponibles sin rediseño de turnos puede generar retrasos en la cadena de cumplimiento.
Fill Rate	Porcentaje de la demanda atendida directamente desde inventario disponible.	La presión sobre producción y reabastecimiento se intensifica si no se ajusta el ritmo de reposición.
Utilización de capacidad instalada	Proporción del tiempo-máquina o tiempo-línea efectivamente aprovechado.	Arranques y paros más frecuentes por turnos más cortos erosionan la utilización si no se rediseñan los relevos.
OEE (Overall Equipment Effectiveness)	Disponibilidad × rendimiento × calidad del equipo productivo.	Combina el efecto de menos horas disponibles con la necesidad de sostener calidad y velocidad.



11

MEJORA CONTINUA: SIPOC, DESPERDICIOS Y DIGITALIZACIÓN

11. Mejora Continua: SIPOC, Desperdicios y Digitalización

Antes de automatizar o contratar, la organización debe entender con precisión sus procesos y eliminar el desperdicio existente. Esta sección ofrece un marco práctico para esa fase de diagnóstico.

11.1 MATRIZ SIPOC COMO PUNTO DE PARTIDA

La matriz SIPOC (Suppliers-Inputs-Process-Outputs-Customers) ofrece una vista de alto nivel de cualquier proceso crítico antes de rediseñarlo, evitando optimizar actividades aisladas sin entender su impacto en el flujo completo:

PROVEEDORES(S)	ENTRADAS (I)	PROCESO (P)	SALIDAS (O)	CLIENTES (C)
Áreas o terceros que originan la información, materiales o solicitudes.	Datos, materiales o requerimientos necesarios para iniciar el proceso.	Las etapas críticas del proceso, tal como ocurren hoy (no como deberían ocurrir).	El resultado entregado: producto, servicio o información.	Quién recibe y usa ese resultado, interno o externo.

11.2 ANÁLISIS DE DESPERDICIOS (MUDA) APLICADO AL NUEVO ESQUEMA DE JORNADA

Los ocho desperdicios clásicos de Lean, adaptados al contexto de oficinas, plantas y equipos operativos mexicanos bajo el nuevo límite de horas:

- **Sobreproducción:** Generar reportes, reuniones o entregables que nadie utiliza con la urgencia con la que se producen.
- **Esperas:** Tiempo perdido esperando aprobaciones, materiales, información o el arranque de turno.
- **Transporte:** Movimientos innecesarios de materiales, documentos o personas entre áreas.
- **Procesos innecesarios:** Pasos de revisión, firma o validación que no agregan valor al resultado final.
- **Inventario:** Exceso de materiales, trabajo en proceso o tareas pendientes acumuladas.
- **Movimiento:** Desplazamientos físicos innecesarios del personal dentro de su propio puesto de trabajo.
- **Defectos y retrabajo:** Errores que obligan a rehacer tareas, consumiendo horas que ya son escasas.
- **Talento subutilizado:** Colaboradores capacitados realizando tareas por debajo de su nivel de competencia.

11.3 DIGITALIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La reducción de horas disponibles hace insostenible mantener procesos administrativos manuales. Dos frentes deben priorizarse en paralelo: la **automatización de procesos administrativos** repetitivos (conciliaciones, generación de reportes, validaciones de nómina) y la **digitalización de workflows** de aprobación, para eliminar tiempos muertos de espera entre áreas.

- Indicador de seguimiento sugerido: productividad por hora trabajada en procesos administrativos (transacciones u operaciones procesadas ÷ horas-persona dedicadas).

11.4 INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO MOTOR ADICIONAL DE EFICIENCIA

Más allá de la automatización tradicional de procesos, las herramientas de **Inteligencia Artificial** (asistentes de generación de texto y análisis, automatización inteligente de documentos, IA conversacional para atención de primer nivel, herramientas de análisis predictivo de demanda y de programación de turnos) ofrecen una palanca adicional de eficiencia particularmente relevante cuando las horas-persona disponibles se reducen.

Se recomienda que cada organización realice un ejercicio estructurado de scouting –es decir, un mapeo y priorización sistemática– de actividades susceptibles de apoyarse en herramientas de IA, antes de decidir entre automatizar, contratar o rediseñar un proceso:

- **Mapear:** Levantar el inventario de tareas repetitivas, de análisis de información o de generación de contenido dentro de cada área (a partir del mismo ejercicio SIPOC de la sección 11.1).
- **Priorizar:** Clasificar cada actividad según su volumen, su valor y la madurez actual de herramientas de IA disponibles para resolverla.
- **Pilotear:** Probar la herramienta seleccionada en un equipo acotado, midiendo horas liberadas y calidad del resultado antes de escalar.
- **Escalar con gobernanza:** Extender el uso de la herramienta con lineamientos claros de supervisión humana, calidad y manejo de información sensible.

NOTA IMPORTANTE

La adopción de herramientas de IA debe evaluarse con el mismo rigor que cualquier inversión tecnológica (ver marco de ROI en la sección 12.3), y debe respetar la normativa aplicable en materia de protección de datos personales y, en su caso, los acuerdos con la representación sindical cuando la herramienta modifique condiciones de trabajo.

12

FINANZAS: RENTABILIDAD, SENSIBILIDAD Y ROI TECNOLÓGICO

12. Finanzas: Rentabilidad, Sensibilidad y ROI Tecnológico

El incremento aritmético del 16.6% en el costo por hora (sección 5.2) es solo el punto de partida. Para el CFO, la pregunta relevante es cómo ese incremento se traduce en **margen EBITDA, estructura de capital y retorno de las inversiones en automatización.**

12.1 SENSIBILIDAD DEL MARGEN EBITDA

El siguiente modelo ilustrativo compara tres trayectorias posibles del margen EBITDA entre 2026 y 2030, según el nivel de inversión en automatización y rediseño de procesos:

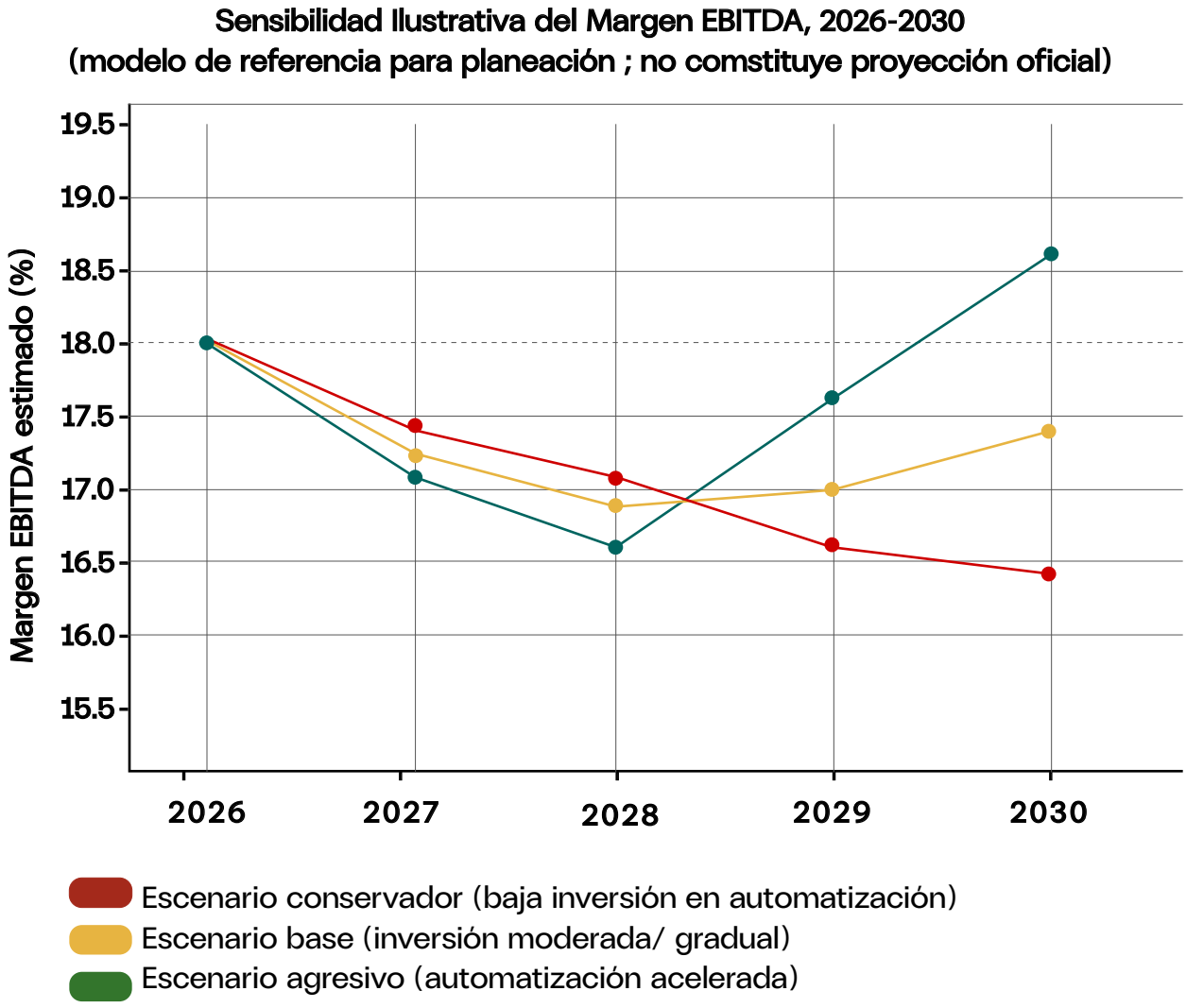


Gráfico 9. Sensibilidad ilustrativa del margen EBITDA, 2026-2030 (modelo de referencia; no constituye una proyección oficial ni asesoría financiera).

ESCENARIO	SUPUESTO CENTRAL	LECTURA PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA
Conservador	Baja inversión en automatización; el costo se absorbe principalmente con horas extra y nómina adicional.	Erosión sostenida del margen EBITDA a lo largo de todo el periodo de transición.
Base	Inversión moderada y gradual en tecnología, con rediseño parcial de procesos.	Caída inicial del margen que se estabiliza hacia 2029-2030 conforme maduran las inversiones.
Agresivo	Automatización acelerada y rediseño integral de procesos desde 2027.	Caída inicial más pronunciada por CAPEX temprano, con recuperación y mejora del margen hacia 2030.



12.2 CAPEX VS. OPEX DE LA TRANSICIÓN

La composición del gasto asociado a la transición cambia radicalmente según el escenario elegido: los esquemas conservadores dependen de gasto operativo recurrente (OPEX), mientras que los escenarios agresivos desplazan el gasto hacia inversión de capital (CAPEX) con beneficio de mediano plazo.

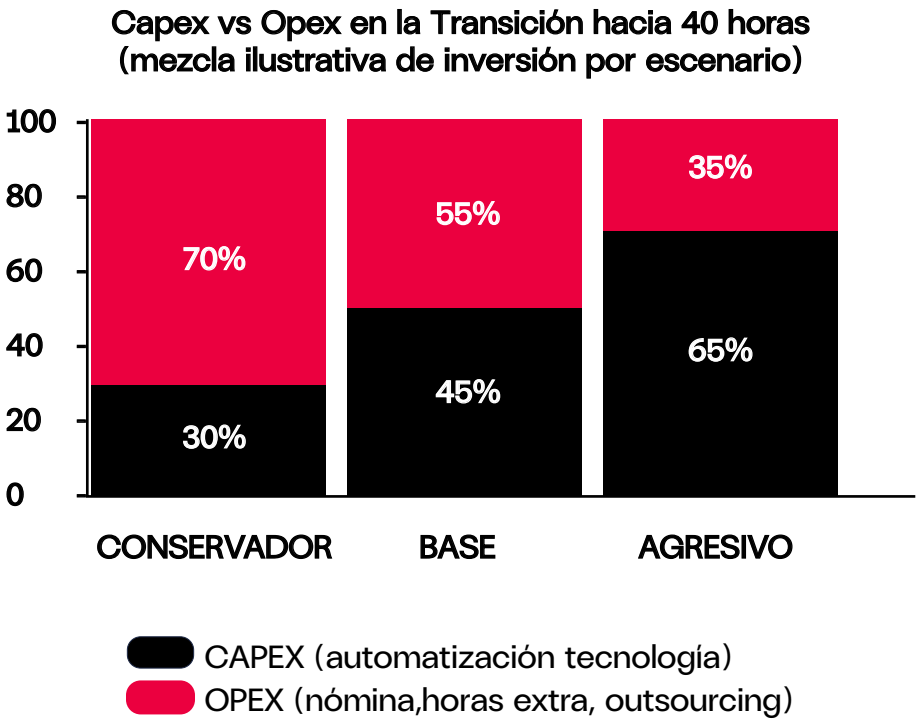


Gráfico 10. Distribución ilustrativa CAPEX vs. OPEX en la transición hacia 40 horas, por escenario

12.3 MARCO DE ROI PARA INVERSIONES DE AUTOMATIZACIÓN

Se sugiere evaluar cada iniciativa de automatización o workforce management con un marco simple de retorno de inversión, antes de comprometer presupuesto:

COMPONENTE DEL ROI	CÓMO ESTIMARLO
Ahorro en horas extra	Horas extra proyectadas sin la iniciativa horas extra proyectadas con la iniciativa, valoradas al costo por hora vigente.
Ahorro en contrataciones evitadas	Número de posiciones que ya no serían necesarias, valoradas a costo total de nómina (salario + prestaciones + cuotas).
Ganancia en productividad	Incremento esperado en producción u output por hora, valorado al margen de contribución del producto o servicio.
Inversión requerida (CAPEX + implementación)	Costo de la tecnología, integración y capacitación asociada.
Periodo de retorno (payback)	Inversión requerida ÷ beneficio anual neto estimado (ahorro + ganancia de productividad).

NOTA IMPORTANTE

Los valores y porcentajes presentados en esta sección son ilustrativos y buscan ofrecer una estructura de análisis, no una proyección financiera para una empresa en particular. Este documento no constituye asesoría financiera ni contable; cada organización debe validar los supuestos con su propia información y con sus asesores financieros.

13

HOJA DE RUTA DE IMPLEMENTACIÓN: DE HOY A 2030

MÉXICO 40 HORAS

Adecco

DIAGRAMA DE TRANSICIÓN 2026-2030 POR FUNCIÓN ORGANIZACIONAL

(escenario de referencia para planeación estratégica)

La transición a 40 horas será gradual, pero su preparación no puede serlo. La siguiente secuencia integra las cuatro funciones –RH, Operaciones, Finanzas y Legal– en un mismo horizonte de trabajo.

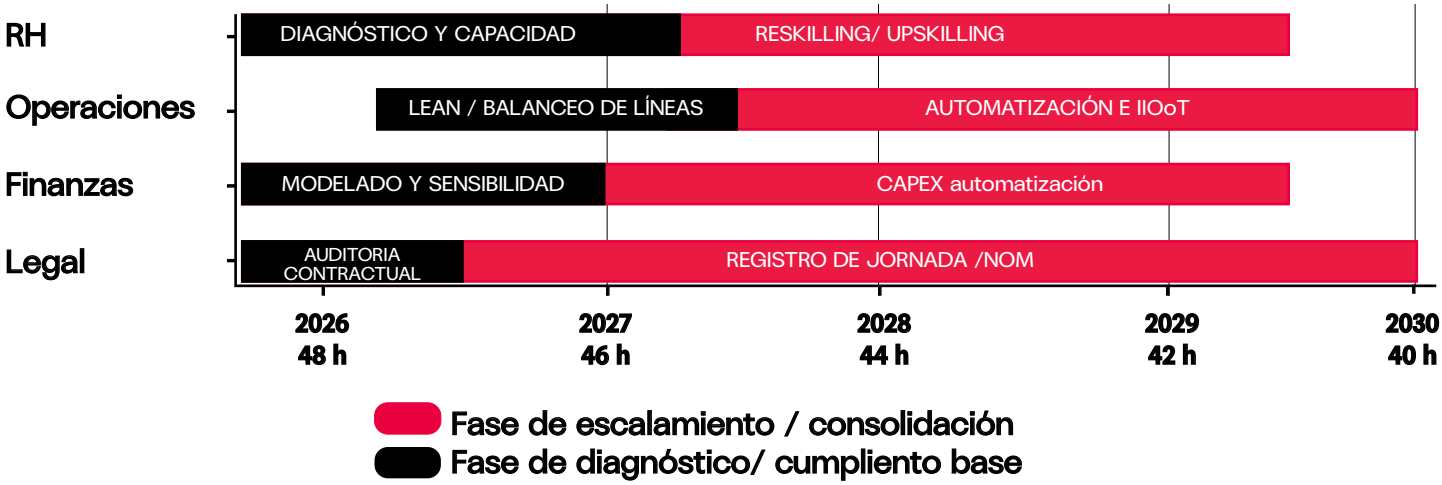


Gráfico 11. Diagrama de transición 2026-2030 por función organizacional (escenario de referencia para planeación estratégica).

HORIZONTE	ACCIONES PRIORITARIAS
2026 (hoy)	Diagnóstico de jornadas y cargas reales, auditoría de horas extra, mapeo SIPOC de procesos críticos, formación de un comité interfuncional (Legal, Finanzas, Operaciones y HR).
2027	Implementación de tecnología de control de jornada, primeros rediseños de turnos y balanceo de líneas, pilotos Lean en procesos de mayor impacto.
2028	Escalamiento de la automatización, formación de líderes en gestión por resultados, revisión de estructuras de costos y CAPEX de mediano plazo.
2030	Consolidación de nuevos modelos de turno y liderazgo, medición de resultados intermedios contra el tablero de indicadores, ajuste fino por sector y unidad de negocio.
2029	Operación plena bajo el esquema de 40 horas, con cultura de resultados consolidada, indicadores estabilizados y HR posicionado como socio estratégico del negocio.

14

POR QUÉ ES IMPORTANTE COMENZAR AHORA

14. Por Qué es Importante Comenzar Ahora

La transición a 40 horas será gradual, pero su preparación no puede serlo. **Las empresas que esperen reaccionarán tarde.** Comenzar ahora permite cosechar ocho ventajas corporativas inmediatas:

1. **Anticipar impactos financieros:** permite amortizar las inversiones en tecnología de automatización dentro de varios ejercicios fiscales y no como un gasto súbito de emergencia.

2. **Evitar decisiones improvisadas:** las contrataciones hechas de última hora suelen adolecer de perfiles inadecuados, lo cual eleva el costo de rotación temprana.

3. **Reducir riesgos legales:** da el margen temporal requerido para negociar de manera pacífica, transparente y constructiva las modificaciones contractuales con colaboradores y sindicatos.

4. **Proteger la continuidad operativa:** permite probar los nuevos esquemas de turnos en proyectos piloto controlados antes de expandirlos a toda la corporación.

5. **Mejorar la productividad antes de que baje la jornada:** al limpiar los procesos de tareas muertas desde hoy, la organización operará con holgura cuando la jornada se reduzca por ley.

6. **Preparar líderes y equipos:** concientizar y entrenar a la línea de mando en gestión por objetivos con el tiempo requerido para consolidar nuevos hábitos.

7. **Convertir el cambio en ventaja competitiva:** las empresas que alcancen la madurez operativa ágil antes de 2027 se consolidarán como imanes de atracción de talento altamente calificado.

8. **Posicionar a HR como motor estratégico del negocio:** transformando la percepción interna del área de un centro de costos administrativos a un consultor clave de rentabilidad corporativa.



15

MITOS Y REALIDADES
DE LA REFORMA DE 40 HORAS

15. Mitos y Realidades de la Reforma de 40 Horas

La transición a 40 hora La velocidad con la que se ha discutido esta reforma en medios y foros empresariales ha dado lugar a interpretaciones incompletas o directamente equivocadas.

«La reforma todavía es solo una iniciativa, no hay obligación legal».
Falso. La reforma constitucional y su legislación secundaria ya fueron aprobadas y publicadas en el Diario Oficial de la Federación. El calendario 2026-2030 es ley vigente; lo que resta son normas reglamentarias de detalle.

«La reforma solo aplica a grandes empresas».
Falso. El calendario de reducción de jornada aplica a todas las relaciones de trabajo reguladas por la legislación laboral mexicana, sin importar el tamaño de la organización.

«Se puede compensar con menos días de vacaciones».
Falso. La reforma es explícita en que no debe existir pérdida de derechos adquiridos.

«Basta con contratar más personal para cubrir las horas faltantes».
Parcialmente falso. Contratar sin antes optimizar procesos multiplica el costo de la ineficiencia existente. La contratación debe ser el último recurso, después del rediseño de procesos (sección 10 y 11) y la automatización.

«Trabajar menos horas reduce automáticamente la productividad».
No necesariamente. La evidencia internacional muestra que jornadas más cortas, acompañadas de procesos bien diseñados, pueden mantener o incluso mejorar la productividad por hora trabajada.



16

RECOMENDACIONES PARA EL LIDERAZGO EMPRESARIAL

16. Recomendaciones para el Liderazgo Empresarial

Lista de verificación que los equipos directivos pueden utilizar como punto de partida inmediato, independientemente del tamaño o sector de la organización.

- **Formar un comité interfuncional** (Legal, Finanzas, Operaciones, HR y Mejora Continua) responsable de la transición, con reuniones periódicas y metas claras.
- **Realizar** un diagnóstico de jornadas reales y horas extra, y levantar matrices SIPOC de los procesos críticos, antes de que finalice 2026.
- **Implementar** el tablero de indicadores de RH (productividad por hora, costo laboral unitario, cobertura, rotación y ausentismo) con revisión mensual.
- **Priorizar** inversiones tecnológicas en workforce management y automatización sobre contrataciones masivas de urgencia, validadas con el marco de ROI de la sección 12.
- **Auditar** las jornadas y esquemas de horario actualmente vigentes –por tipo de jornada, incluyendo mixta y nocturna– junto con las políticas internas de registro de asistencia, dando seguimiento a los lineamientos que emita la STPS, sin intervenir en la negociación colectiva.
- **Capacitar a los líderes** de mando medio en gestión por resultados, metodologías ágiles y los fundamentos de Lean/Six Sigma aplicables a su operación.
- **Diseñar estrategias** diferenciadas por sector, unidad de negocio o tipo de operación, apoyadas en el mapa de calor sectorial de la sección 7.
- **Modelar los tres escenarios financieros** (conservador, base, agresivo) y definir el umbral de margen EBITDA aceptable para el comité directivo.
- **Analizar** qué actividades no core (fuera de la cadena de valor principal) son susceptibles de externalizarse mediante esquemas de Servicios Especializados (REPSE), como palanca para especializar y eficientar esas áreas sin comprometer el cumplimiento de la reforma.
- **Realizar un scouting de actividades** susceptibles de optimizarse o sustituirse mediante herramientas de Inteligencia Artificial, como motor adicional de eficiencia de procesos (ver sección 11.4).



17

GLOSARIO DE TÉRMINOS CLAVE

17. Glosario de Términos Clave

Para facilitar la comunicación entre las áreas de Legal, Finanzas, Operaciones, Mejora Continua y Recursos Humanos durante la transición.

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Workforce Management (WFM)	Conjunto de procesos y tecnologías orientados a planear, programar y controlar la fuerza laboral con base en la demanda real.
Planeación dinámica de capacidad	Enfoque que ajusta la dotación de colaboradores en función de variables cambiantes, en lugar de basarse en cifras fijas de headcount.
Costo laboral unitario (CLU)	Costo total de nómina entre unidades producidas o servicios entregados; mide el efecto del costo por hora sobre cada unidad de valor.
Lean Manufacturing	Metodología orientada a eliminar actividades que no agregan valor dentro de un proceso productivo o administrativo.
Six Sigma / DMAIC	Metodología de reducción de variabilidad y defectos en procesos, estructurada en las fases Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar.
Teoría de Restricciones (TOC)	Enfoque que identifica el cuello de botella que limita la capacidad total de un sistema y concentra ahí los esfuerzos de mejora.
Value Stream Mapping (VSM)	Herramienta visual que mapea el flujo completo de materiales e información para identificar desperdicio a lo largo del proceso.
SIPOC	Marco de análisis de procesos: Proveedores, Entradas, Proceso, Salidas y Clientes (Suppliers-Inputs-Process-Outputs-Customers).
Muda	Término japonés para «desperdicio»: cualquier actividad que consume recursos sin generar valor para el cliente.
OTIF (On Time In Full)	Porcentaje de pedidos entregados completos y a tiempo.
Fill Rate	Porcentaje de la demanda que se atiende directamente desde inventario disponible.
OEE (Overall Equipment Effectiveness)	Indicador que combina disponibilidad, rendimiento y calidad de un equipo o línea productiva.

TÉRMINO	DEFINICIÓN
EBITDA	Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización; mide la rentabilidad operativa del negocio.
CAPEX / OPEX	Gasto de capital (inversión en activos de largo plazo) frente a gasto operativo (recurrente, del periodo).
ROI (Return on Investment)	Relación entre el beneficio neto generado por una inversión y el monto invertido.
Jornada máxima legal	Límite de horas semanales que un trabajador puede laborar de acuerdo con la legislación vigente, en proceso de reducción de 48 a 40 horas entre 2026 y 2030.





EL FUTURO
No Puede esperar

18

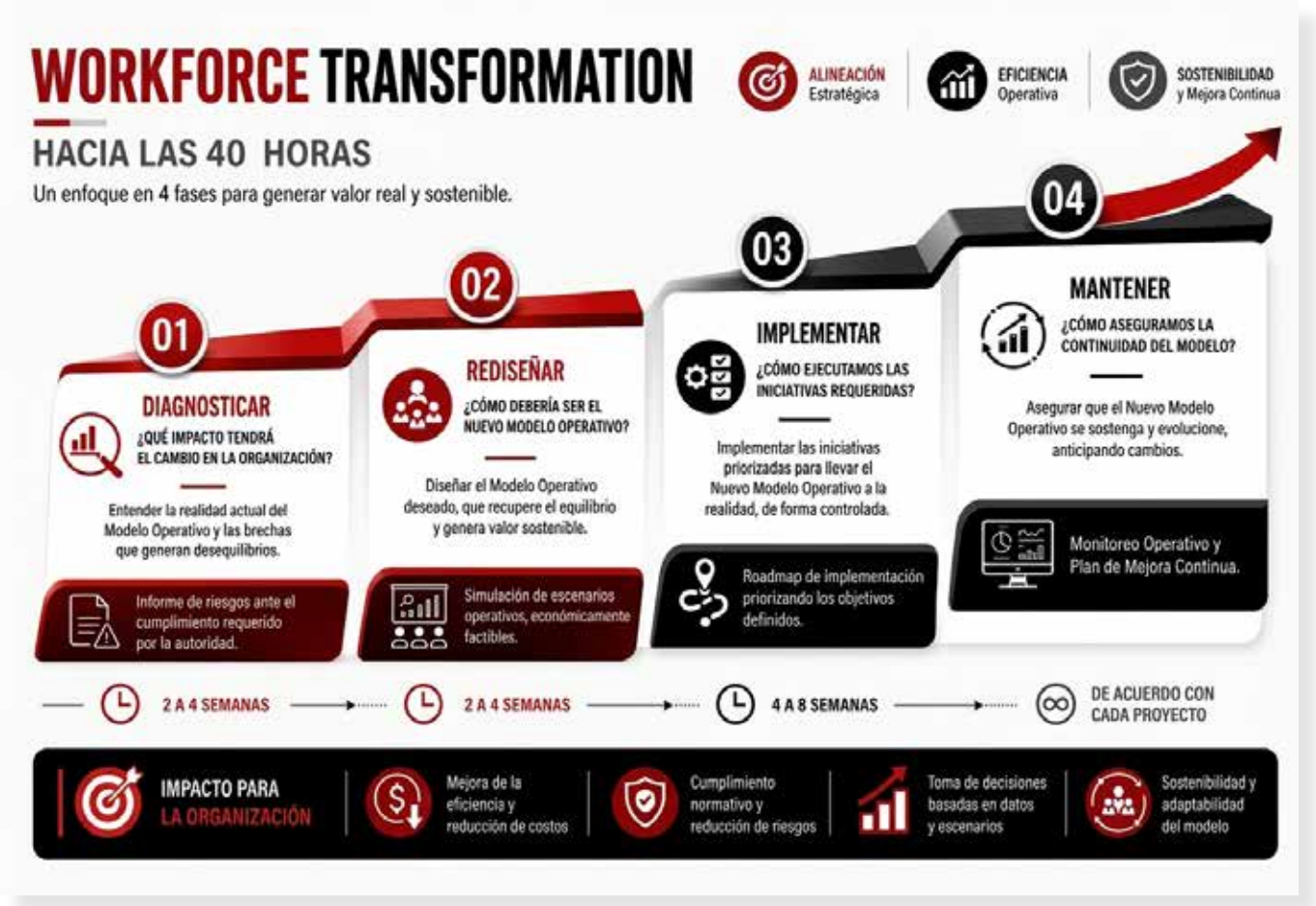
CONCLUSIÓN:
POR QUÉ EL FUTURO NO PUEDE ESPERAR

18. CÓMO ADECCO ACOMPAÑA EL CAMBIO

Ningún departamento necesita enfrentar esta transformación en solitario. La reforma de las 40 horas exige, al mismo tiempo, diagnóstico riguroso en RH, rediseño operativo, disciplina financiera y cumplimiento legal impecable – un conjunto de capacidades que rara vez conviven dentro de una sola organización, especialmente en PyMEs y empresas en crecimiento, sin dejar atrás a las grandes empresas.

Por eso, ADECCO presenta WORKFORCE TRANSFORMATION:

Una solución modular creada para ayudar a su empresa a convertir la reforma de 40 horas en una oportunidad de eficiencia, cumplimiento y competitividad. Con cuatro niveles de acompañamiento, su organización puede elegir el soporte que necesita en cada etapa: desde el diagnóstico inicial hasta el rediseño operativo, la implementación y la mejora continua.
Consulte la referencia gráfica para identificar el nivel de servicio que mejor se ajusta a sus retos actuales



Como firma global de gestión del talento y soluciones de recursos humanos, **ADECCO** cuenta con la experiencia, la escala y las herramientas para acompañar a las empresas mexicanas en cada etapa del camino hacia 2030:

1. **Diagnóstico:** Análisis de jornadas reales, cargas de trabajo y tasa de cobertura operativa, complementado con soluciones de staffing y trabajo temporal para cubrir picos de demanda sin comprometer el cumplimiento legal.

2. **Workforce management y outsourcing especializado:** Implementación y operación de esquemas de tercerización estratégica que permiten escalar o contraer capacidad operativa con agilidad, alineados a los indicadores de la sección 9.

3. **Servicios Especializados (REPSE) para procesos no core:** Análisis y ejecución de esquemas de externalización bajo el registro REPSE para actividades especializadas fuera de la cadena de valor principal, permitiendo especializar y eficientar esas áreas dentro del marco legal vigente en materia de subcontratación.

4. **Cumplimiento normativo y gestión de riesgo laboral:** Acompañamiento experto en la actualización de políticas de registro de asistencia y esquemas de turnos, reduciendo la exposición legal frente a la STPS.

5. **Reskilling, upskilling y desarrollo de liderazgo:** Programas de capacitación alineados al modelo prospectivo 2027-2030 de la sección 9.3, y de recalificación de colaboradores para los nuevos modelos operativos.

6. **Scouting y adopción de herramientas de Inteligencia Artificial:** Acompañamiento en el mapeo, priorización y pilotaje de actividades susceptibles de eficientarse con IA, con la gobernanza adecuada (ver sección 11.4).

7. **Gestión del cambio y experiencia del colaborador:** Metodologías probadas para comunicar la transición de forma transparente, proteger el bienestar de los equipos y sostener el compromiso organizacional durante el proceso.

PARTICIPE EN LA PRÓXIMA EDICIÓN DEL BARÓMETRO ADECCO

Como se anticipó en la sección 2 de este estudio, Adecco está levantando el Barómetro de Preparación Empresarial ante la Reforma de 40 Horas, con el apoyo de cámaras y asociaciones. Si su organización desea participar en la encuesta y recibir los resultados completos antes de su publicación pública, puede solicitarlo a través de su contacto habitual en Adecco.

EL FUTURO DEL TRABAJO EN MÉXICO YA COMENZO A CONSTRUIRSE

Conversemos sobre cómo Adecco puede ayudar a su organización a diagnosticar, planear y ejecutar una transición exitosa hacia la jornada de 40 horas protegiendo la productividad, el cumplimiento y el bienestar de su gente.

Grupo Adecco México 2026

PERSONAS QUE MUEVEN EMPRESAS.

ALIADOS ESTRATÉGICOS

COPARMEX Amedirh AERI Cámara Española de Comercio, A.C. Cámara Suizo-Mexicana de Comercio Industrial