



requerirá una implementación flexible y diferenciada por sectores. No es lo mismo una fábrica que una agencia creativa, ni una empresa exportadora que un restaurante de barrio. El Gobierno ha dicho que las excepciones serán parte del debate, pero aún no hay definiciones claras.

La Coparmex advierte que sin incentivos fiscales, como la deducibilidad al 100% de prestaciones laborales o la actualización de los subsidios al empleo, las pequeñas y medianas empresas no podrán absorber los costos de la reforma. “Tenemos un desafío estructural que es la baja productividad. Hay que construir condiciones para que esta reforma funcione sin destruir empleo formal”, dijo Juan José Sierra.

En México se trabaja mucho, pero se produce poco. A pesar de que el país registra la mayor cantidad de horas laborales al año en el mundo —2,207 mensuales en promedio—, su productividad es la más baja entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

El Gobierno, sin embargo, considera

que esta reforma no reducirá la productividad, sino que la redefinirá. “Lo que hace es dignificar la existencia de las y los trabajadores, devolviéndoles horas de su vida”, dijo en su discurso del 1 de mayo Marath Bolaños, secretario del Trabajo.

### Implicaciones de reducir la semana a 40 horas

Para muchos negocios, la reducción de jornada implicará contratar más personal o reorganizar turnos.

En el caso de Oxxo, la cadena de tiendas de conveniencia de Femsa que opera más de 23,000 unidades en el país, el reto será mantener el nivel de servicio logístico. “Siempre hemos cumplido con las regulaciones, y en caso de que la reforma sea aprobada, tendremos que ajustar los horarios y contratar a colaboradores adicionales que puedan cubrir esas horas”, explicó en octubre de 2024 Armando Novoa, gerente de asuntos corporativos de la firma. El impacto también será cultural. Expertos coinciden en que la medida exigirá una transformación en la forma

de trabajar. “En México se ha trabajado más por horas que por objetivos. Cambiar eso exige una reinención de la gestión del tiempo”, señaló Isaac Hernández, country manager de Afford Health México. Él sugiere implementar metodologías como Scrum, populares en la industria tecnológica, donde los resultados se miden por metas

cumplidas, no por horas de presencia. De hecho, estudios internacionales respaldan los beneficios de una jornada laboral reducida. En Islandia, ensayos realizados por el Ayuntamiento de Reikiavik y el gobierno nacional con más de 2,500 trabajadores demostraron que la productividad se mantuvo o incluso mejoró, mientras los niveles de estrés, agotamiento y ausentismo cayeron drásticamente, según datos recopilados por el Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica (CELAG). Asimismo, algunas empresas han comenzado a romper con la lógica tradicional de más horas igual a más productividad. En 2019, Microsoft puso a prueba una semana laboral de cuatro días en su filial de Japón y el resultado fue sorprendente: la productividad aumentó 40%. Unilever también decidió experimentar con este modelo en su operación en Nueva Zelanda, impulsada por los cambios que dejó la pandemia. “Una reducción de jornada bien gestionada puede mejorar la calidad de vida de los trabajadores, reducir el estrés, aumentar el compromiso y, a la larga, incluso elevar la productividad”, asegura Hernández.

Mientras tanto, las empresas deberán anticiparse al cambio. Algunas ya están midiendo sus operaciones por cumplimiento de KPIs en lugar de control horario. Otras buscan herramientas tecnológicas para automatizar tareas repetitivas o reducir tiempos muertos.

