

# Las horas extras en la Reforma de 40 horas

Por Marcela Calderón

La reducción de la jornada laboral semanal, que pasa de 48 a 40 horas, quedó blindada a nivel constitucional. Ahora es un derecho que se implementará de forma gradual y obligatoria: comenzará con un límite de 46 horas en 2027 hasta llegar a 40 horas en 2030. En este contexto, la regulación de las horas extras adquiere una relevancia particular. Considerando los estándares actuales de productividad, es previsible que se genere una inflación de horas extraordinarias, lo cual podría deteriorar los márgenes de operación y aumentar el riesgo regulatorio. Esta reforma constitucional exige un cambio de enfoque respecto a la jornada laboral; será necesario asegurar tanto la estabilidad como el crecimiento de las organizaciones. Al respecto, el estudio Perspectivas de Alta Dirección en México 2026. Innovación y resiliencia ante la disrupción constante, elaborado por KPMG, señala que 51% las y los líderes empresariales consideran

*Considerando los estándares actuales de productividad, es previsible que se genere una inflación de horas extraordinarias, lo cual podría deteriorar los márgenes de operación y aumentar el riesgo regulatorio*

prioritario garantizar el control de costos y gastos como parte de su estrategia. Bajo este panorama, las nuevas reglas de la jornada laboral deben analizarse cuidadosamente, especialmente porque el tiempo disponible para trabajar se reduce, mientras que el salario permanece constante. La meta consiste en sostener o aumentar los resultados con 17% menos de horas semanales al cierre de 2030, asumiendo que el tiempo extra debe ser una excepción remunerada, trazable y planificada

para preservar los márgenes y minimizar contingencias. El tiempo extra, entendido como mecanismo habitual de permanencia, deja de ser una solución viable, ya que incrementa los costos como la exposición regulatoria. Por ello, cada actividad económica (comercial, de producción o de servicios) deberá centrarse en el costo por hora efectiva. Esto implica elevar el valor de producción por hora, automatizar tareas repetitivas, estandarizar procesos, eliminar momentos de inactividad, profesionalizar la planeación y gestionar conforme a resultados, sin comprometer el tiempo del personal.

El cambio principal radica en abandonar la lógica anterior de que "más horas equivale a mejores resultados". Será indispensable rediseñar flujos de trabajo, invertir en tecnología y migrar hacia indicadores basados en productividad y valor generado por hora efectiva; de lo contrario, los costos aumentarán. De acuerdo con el estudio de KPMG, otras estrategias prioritarias para las empresas en 2026 incluyen la optimización de procesos mediante inteligencia artificial (IA; 38%) y la digitalización de procesos (36%). Así, la reforma laboral acelera la

necesidad de evaluar inversiones tecnológicas, elevar los estándares de bienestar y competitividad, y modernizar la gestión mediante la profesionalización de turnos y el fortalecimiento de capacidades digitales para incrementar la productividad por hora. Desde la perspectiva de la función de Recursos Humanos (RR.HH.), la implementación de la nueva jornada laboral debe considerar tres factores: diagnóstico, secuencia y gobernanza. Una ruta razonable para lograr una transición exitosa entre 2026 y 2030 incluye nueve acciones:

- 1. Diagnosticar turnos y evaluar la dependencia de horas extra.**
- 2. Rediseñar turnos anualmente conforme a los límites legales aplicables en cada etapa de transición.**
- 3. Crear nuevos indicadores de productividad por hora.**
- 4. Ajustar los esquemas de compensación variable con base en nuevos indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) de productividad por hora.**
- 5. Actualizar contratos, el reglamento interior de trabajo y la política de tiempo extra.**
- 6. Capacitar a las y los líderes.**
- 7. Implementar pruebas piloto y realizar ajustes.**
- 8. Monitorear los KPI de productividad.**
- 9. Mantener una gobernanza con límites internos claros.**

Cabe señalar que ninguna de estas acciones requiere esperar a 2030. Por el contrario, pueden y deben activarse desde ahora, considerando que las directrices constitucionales sobre límites de jornada y tiempo extra ya han sido establecidas.

**\* Socia de Legal Laboral de KPMG México**

