



Criterio: Social



Cemefi



*Ficha de indicador*

# Flexibilidad de horarios

Evodio Sánchez Rodríguez

Director de responsabilidad social empresarial de Cemefi





## Índice

1. Introducción.....	3
2. Indicadores relacionados con la flexibilidad de horarios.....	3
3. Industrias donde es relevante desarrollar la flexibilidad de horarios.....	4
4. Normas, certificaciones, buenas prácticas, ODS y leyes relevantes al indicador.....	5
5. Factores que influyen en la flexibilidad de horarios.....	7
6. Creación de un programa de RSE para fomentar la Flexibilidad de horarios.....	8
7. Beneficios empresariales de fomentar la flexibilidad de horarios.....	8
8. Riesgos empresariales por no fomentar la flexibilidad de horarios.....	9
9. Herramientas para fomentar la flexibilidad de horarios.....	10
10. Mejores prácticas en flexibilidad de horarios dentro el Distintivo ESR®.....	11
11. Propuesta de métricas de impacto para manejo de residuos en empresas dentro del marco del Distintivo ESR®.....	11
11.1. Fase 1: Inicial.....	11
11.2. Fase 2: Desarrollo.....	12
11.3. Fase 3: Madurez.....	12
11.4. Desarrollo de las Métricas.....	12
12. Conclusión.....	14



## 1. Introducción

El concepto de flexibilidad de horarios se refiere a la capacidad de los empleados para adaptar su jornada laboral según sus necesidades y preferencias, en lugar de seguir un horario fijo. Esto puede incluir horarios de entrada y salida variables, jornadas laborales comprimidas, trabajo remoto o híbrido, y la posibilidad de ajustar las horas de trabajo diarias o semanales. También abarca permisos o ajustes temporales para atender necesidades personales.

La flexibilidad de horarios permite a los empleados gestionar mejor su tiempo, mejorar su bienestar y aumentar la productividad, mientras que para las organizaciones representa una herramienta clave para atraer y retener talento, creando un entorno laboral más adaptable y satisfactorio.

La flexibilidad de horarios a través de una empresa socialmente responsable se manifiesta en la implementación de prácticas laborales que no solo benefician a los empleados, sino que también reflejan el compromiso de la empresa con el bienestar social y la sostenibilidad.

Este enfoque implica ofrecer horarios adaptables que permiten a los trabajadores equilibrar sus responsabilidades laborales con sus necesidades personales y familiares, lo que mejora su calidad de vida y su satisfacción. Además, una empresa socialmente responsable puede integrar políticas de flexibilidad en el contexto de un enfoque más amplio hacia la justicia social, la equidad y la inclusión, asegurando que estas oportunidades estén disponibles para todos los empleados de manera justa y equitativa. Este tipo de flexibilidad no solo contribuye a un entorno laboral más humano y comprensivo, sino que también refuerza el compromiso de la empresa con prácticas laborales éticas y responsables.

## 2. Indicadores relacionados con la flexibilidad de horarios

Indicadores	Ámbito	Descripción
<b>Facilidades para responsabilidades familiares</b>	Derechos Laborales	Permite a los empleados ajustar sus horarios para atender responsabilidades familiares, promoviendo un balance entre la vida laboral y personal.
<b>Jornada de trabajo y pago de horas extras</b>	Derechos Laborales	Regula los horarios de trabajo para evitar sobrecarga y garantizar un pago adecuado por



		horas adicionales, favoreciendo la flexibilidad para equilibrar la vida personal y laboral.
<b>Igualdad de oportunidades y trato</b>	Derechos Humanos	Asegura que todos los empleados tengan acceso a la flexibilidad de horarios, independientemente de su posición, género o situación personal, promoviendo una cultura inclusiva.
<b>Cultura organizacional</b>	Derechos Laborales	Establece condiciones laborales que permitan ajustes en los horarios, facilitando la productividad y el bienestar de los empleados en un entorno de trabajo adaptable.
<b>Salud y bienestar en el trabajo</b>	Derechos Laborales	Implementa prácticas que promuevan el bienestar, como horarios flexibles que permitan a los empleados atender su salud física y mental.
<b>Compensación digna</b>	Derechos Laborales	Incluye la flexibilidad de horarios como parte de una compensación no económica, brindando valor agregado que mejora la satisfacción y retención de los empleados.
<b>Participación ciudadana</b>	Gobernanza y Prácticas Justas	Facilita que los empleados puedan participar en actividades comunitarias o sociales, gracias a horarios adaptables que permiten una mayor integración en la comunidad.

### 3. Industrias donde es relevante desarrollar la flexibilidad de horarios.

<b>Industria</b>	<b>Importancia</b>
<b>Corporativos y oficinas administrativas</b>	La flexibilidad de horarios mejora la productividad y el bienestar de los empleados, permitiéndoles equilibrar sus responsabilidades personales y laborales.
<b>Educación</b>	Facilitar horarios flexibles para docentes y personal académico promueve un entorno laboral inclusivo, apoyando a quienes tienen otras responsabilidades.



<b>Servicios de salud y asistencia social</b>	La flexibilidad es crucial en este sector, donde los turnos rotativos pueden generar estrés; permite a los empleados ajustarse según sus necesidades personales.
<b>Comercio y servicios al por menor</b>	Horarios flexibles en comercio minorista ayudan a mejorar la satisfacción de los empleados y permiten una mejor adaptación a picos de demanda en temporadas clave.
<b>Hotelería y servicios de alojamiento</b>	La flexibilidad en turnos y horarios mejora la retención de personal, especialmente en sectores con altos niveles de servicio al cliente y demandas variables.
<b>Transporte y almacenamiento</b>	Permitir flexibilidad en horarios y turnos facilita la adaptación a las demandas logísticas y mejora el balance vida-trabajo de los empleados en un sector exigente.
<b>Industria manufacturera</b>	La flexibilidad de horarios contribuye a la retención de empleados y a un ambiente de trabajo más saludable en entornos de producción que a menudo requieren turnos.

#### 4. Normas, certificaciones, buenas prácticas, ODS y leyes relevantes al indicador

<b>Categoría</b>	<b>Norma, Certificación o Ley</b>	<b>Descripción / Apartado Específico</b>	<b>Relevancia para el indicador</b>
<b>Norma</b>	ISO 26000	Guía para responsabilidad social, incluye la promoción de horarios flexibles para empleados.	Alta
<b>Norma</b>	UN Guiding Principles on Business and Human Rights	Principios rectores de la ONU sobre empresas y derechos humanos, promueve la flexibilidad laboral.	Alta
<b>Certificación</b>	SA 8000	Certificación en estándares laborales, fomenta prácticas que permitan	Alta



		flexibilidad en horarios de trabajo.	
<b>Certificación</b>	Ecovadis	Evalúa sostenibilidad empresarial, incluye indicadores sobre flexibilidad y bienestar laboral.	Alta
<b>Certificación</b>	GRI (Global Reporting Initiative)	Marco de reportes de sostenibilidad, indicadores relacionados con la implementación de horarios flexibles.	Alta
<b>ODS</b>	ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico	Promueve el trabajo decente mediante la adaptación de horarios a las necesidades de los trabajadores.	Alta
<b>ODS</b>	ODS 5: Igualdad de género	Fomenta la igualdad de género mediante políticas de flexibilidad horaria para balancear trabajo y vida personal.	Alta
<b>Ley</b>	Ley Federal del Trabajo (LFT)	Regula las condiciones de trabajo en México, incluyendo disposiciones sobre flexibilidad horaria.	Alta
<b>Ley</b>	Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres	Establece lineamientos para garantizar igualdad de oportunidades mediante horarios flexibles y adaptados.	Alta
<b>Buena Práctica</b>	Desarrollo de políticas internas para horarios flexibles y teletrabajo	Implementación de programas de teletrabajo y horarios flexibles para mejorar la calidad de vida de los empleados.	Alta



## 5. Factores que influyen en la flexibilidad de horarios

- **Naturaleza del trabajo:** La capacidad de ofrecer horarios flexibles depende en gran medida del tipo de trabajo que se realiza. Trabajos que requieren presencia física constante o coordinación en equipo pueden ser menos flexibles que roles que se pueden realizar de forma independiente.
- **Políticas de la empresa:** La existencia de políticas formales de flexibilidad horaria, como opciones para trabajo en línea, horarios de entrada y salida ajustables, o jornadas comprimidas, determina el nivel de flexibilidad disponible.
- **Cultura organizacional:** Una cultura que valore el equilibrio entre la vida laboral y personal y que apoye la autonomía de los empleados estará más inclinada a ofrecer horarios flexibles.
- **Tecnologías disponibles:** La infraestructura tecnológica, como herramientas de comunicación y colaboración en línea, facilita la implementación de horarios flexibles, especialmente para el trabajo remoto.
- **Regulaciones legales:** Las leyes y regulaciones laborales del país o región pueden influir en la flexibilidad de horarios, estableciendo límites y requisitos para la jornada laboral y el trabajo remoto.
- **Demandas del cliente:** Las organizaciones más grandes pueden tener más recursos para implementar y gestionar horarios flexibles, mientras que las pequeñas empresas pueden enfrentar más desafíos debido a recursos limitados y menos personal.
- **Tamaño y estructura de la empresa:** Un ambiente laboral donde se valore el trabajo del empleado, se reconozcan sus logros y se le trate con dignidad y respeto.
- **Capacidades y expectativas del empleado:** La disposición y capacidad de los empleados para trabajar de manera flexible, así como sus expectativas sobre el equilibrio entre la vida laboral y personal, pueden influir en la implementación de políticas de flexibilidad.
- **Impacto en la colaboración y el trabajo en equipo:** La necesidad de sincronización y colaboración entre los miembros del equipo puede afectar cómo se diseñan las políticas de horarios flexibles para garantizar que el trabajo en equipo no se vea comprometido.
- **Costos y recursos:** Los costos asociados con la implementación de horarios flexibles, como la inversión en tecnología o ajustes en la infraestructura, también pueden influir en la capacidad de una empresa para ofrecer esta flexibilidad.



## 6. Creación de un programa de RSE para fomentar la Flexibilidad de horarios

- **Evaluación de necesidades y contexto:** Gestionar los horarios y la flexibilidad dentro de la empresa, y recoger *feedback* de los empleados sobre sus necesidades y expectativas.
- **Definición de objetivos y políticas:** Establecer metas claras para el programa, como mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal, aumentar la satisfacción y retención de empleados, y promover la equidad en el acceso a horarios flexibles.
- **Implementación de políticas:** Crear directrices claras sobre cómo se aplicarán las políticas de flexibilidad, incluyendo criterios de elegibilidad, procedimientos de solicitud y mecanismos de ajuste.
- **Capacitación y comunicación:** Ofrecer formación a los líderes y empleados sobre las nuevas políticas, su uso adecuado, y la gestión del equilibrio entre la flexibilidad y la productividad.
- **Monitoreo y evaluación:** Establecer indicadores clave para evaluar el éxito del programa, como la satisfacción de los empleados, la tasa de retención, la productividad, y el impacto en el clima laboral.
- **Responsabilidad y ajustes:** Revisar y actualizar periódicamente el programa basado en la evaluación continua y las necesidades cambiantes de los empleados y la empresa.
- **Promoción y visibilidad:** Destacar y celebrar los éxitos y beneficios del programa, tanto dentro como fuera de la empresa, para demostrar el compromiso con la responsabilidad social y la flexibilidad.
- **Informes de RSE:** Incluir el impacto de las políticas de flexibilidad en los informes de RSE de la empresa, mostrando cómo contribuyen al bienestar de los empleados y al compromiso social de la organización.
- **Beneficios para la comunidad:** Considerar cómo las políticas de flexibilidad pueden influir positivamente en la comunidad, por ejemplo, al apoyar a empleados con responsabilidades de cuidado o al promover el bienestar general.

## 7. Beneficios empresariales de fomentar la flexibilidad de horarios

- **Incremento en la satisfacción y retención de empleados:** La flexibilidad de horarios puede aumentar la lealtad y compromiso de los empleados, reduciendo la tasa de rotación y los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados.





- **Optimización del rendimiento:** Los empleados que pueden trabajar en horarios que se ajusten mejor a sus ritmos personales y responsabilidades externas suelen ser más productivos y eficientes.
- **Reducción de faltas:** Al ofrecer flexibilidad, se disminuye la necesidad de ausencias por motivos personales, lo que puede llevar a una mayor presencia en el lugar de trabajo y a una mejor continuidad en las tareas.
- **Ventaja competitiva:** Ofrecer horarios flexibles puede hacer que la empresa sea más atractiva para candidatos altamente cualificados que buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal, dándole a la empresa una ventaja competitiva en la captación de talento.
- **Diversidad de candidatos:** La flexibilidad puede atraer a una gama más amplia de candidatos, incluyendo aquellos con responsabilidades familiares o compromisos personales que requieren horarios ajustados.
- **Mejora de la salud y el bienestar de los empleados:** La posibilidad de gestionar el propio tiempo puede reducir el estrés relacionado con la conciliación de la vida laboral y personal, lo que a su vez puede llevar a menos problemas de salud y ausentismo por enfermedad.
- **Aumento de la flexibilidad organizacional:** Un entorno que permite la flexibilidad horaria es más ágil y puede adaptarse mejor a cambios en el mercado o a necesidades imprevistas, como picos de demanda o cambios en el entorno empresarial.

## 8. Riesgos empresariales por no fomentar la flexibilidad de horarios

- **Pérdida de talento:** Las empresas que no ofrecen flexibilidad pueden perder talento valioso a favor de competidores que sí lo hagan, afectando la calidad del equipo y la capacidad de la empresa para innovar y crecer.
- **Costos de contratación y capacitación:** La falta de flexibilidad puede llevar a una alta rotación de empleados, lo que resulta en costos significativos asociados con la contratación y la capacitación de nuevos empleados.
- **Disminución de la productividad:** La rigidez en los horarios puede afectar la moral de los empleados, lo que puede llevar a una disminución en la motivación y en el rendimiento laboral.
- **Falta de conciliación:** Sin opciones de horarios flexibles, los empleados pueden verse forzados a tomar más tiempo libre para manejar responsabilidades personales o familiares, lo que incrementa el ausentismo y afecta la continuidad del trabajo.



- **Limitación de la diversidad:** La falta de flexibilidad puede limitar el acceso a una gama más amplia de candidatos, incluidos aquellos con responsabilidades familiares o compromisos externos que requieren horarios adaptables.
- **Eficiencia operativa:** Las limitaciones en la flexibilidad pueden afectar la eficiencia en la gestión del tiempo y los recursos, llevando a mayores costos y menos eficacia operativa.

## 9. Herramientas para fomentar la flexibilidad de horarios

- **Software de gestión de horarios y tiempo:** Herramientas que permiten a los empleados registrar su entrada y salida, gestionar horas trabajadas, y realizar ajustes según sea necesario. Ejemplos incluyen Kronos, ADP Time & Attendance y Clockify.
- **Plataformas de gestión de proyectos:** Herramientas como Asana, Trello o JIRA ayudan a coordinar tareas y proyectos, permitiendo a los empleados trabajar en horarios flexibles mientras cumplen con los plazos establecidos.
- **Plataformas de comunicación:** Aplicaciones como Slack, Microsoft Teams o Zoom facilitan la comunicación en tiempo real, permitiendo a los empleados colaborar eficazmente, independientemente de su ubicación o horario.
- **Espacios de trabajo virtuales:** Herramientas como Google Workspace o Microsoft 365 permiten la colaboración en documentos y proyectos, y el acceso a información y recursos desde cualquier lugar y en cualquier momento.
- **Aplicaciones de escritorio remoto:** Servicios como TeamViewer o Remote Desktop permiten a los empleados acceder a sus estaciones de trabajo desde diferentes ubicaciones, facilitando el trabajo remoto.
- **Programas de bienestar:** Aplicaciones que promueven la salud mental y el bienestar, como Headspace o Calm, pueden contribuir a un equilibrio más saludable entre el trabajo y la vida personal.
- **Encuestas de satisfacción:** Plataformas como SurveyMonkey o Typeform permiten recoger feedback de los empleados sobre la flexibilidad de horarios y realizar ajustes según sea necesario.
- **Políticas y directrices claras:** Crear y mantener documentación clara sobre las políticas de flexibilidad horaria y los procedimientos para solicitar ajustes, asegurando que todos los empleados comprendan cómo utilizar estas herramientas de manera efectiva.



## 10. Mejores prácticas en flexibilidad de horarios dentro el Distintivo ESR®

**Implementación de horarios escalonados:** Permitir que los empleados elijan sus horarios de entrada y salida dentro de un rango establecido, ajustándose a sus necesidades personales y familiares sin afectar las operaciones de la empresa.

**Políticas de teletrabajo:** Establecer esquemas de trabajo remoto que permitan a los empleados desempeñar sus funciones desde casa ciertos días de la semana o según las necesidades de la empresa y del colaborador.

**Semanas laborales comprimidas:** Ofrecer la opción de trabajar el total de horas semanales en menos días, como cuatro jornadas de 10 horas, permitiendo a los empleados disfrutar de un día libre adicional cada semana.

**Permisos de tiempo flexible:** Crear políticas que permitan a los empleados tomar tiempo libre durante el horario laboral para atender asuntos personales o familiares, con la posibilidad de reponer las horas posteriormente.

**Horarios ajustados por temporadas:** Adaptar los horarios de trabajo según la carga laboral en distintas temporadas del año, como periodos vacacionales o temporadas altas, para balancear mejor el tiempo personal y laboral.

**Horarios personalizados para estudiantes:** Diseñar horarios flexibles que permitan a los empleados que estudian compaginar sus actividades académicas y laborales, favoreciendo su desarrollo profesional y educativo.

**Sistema de registro y seguimiento:** Implementar herramientas digitales que permitan a los empleados registrar sus horarios y supervisores monitorear el cumplimiento, asegurando transparencia en la implementación de esquemas flexibles.

## 11. Propuesta de métricas de impacto para manejo de residuos en empresas dentro del marco del Distintivo ESR®

### 11.1. Fase 1: Inicial

- **Porcentaje de empleados con acceso a horarios flexibles:** Mide la proporción de empleados que tienen la opción de ajustar sus horarios laborales dentro de políticas establecidas.
- **Número de políticas de flexibilidad implementadas:** Cuantifica las políticas documentadas que permiten horarios flexibles, como teletrabajo, semanas comprimidas o permisos temporales.
- **Índice de adopción de horarios flexibles:** Evalúa la cantidad de empleados que han utilizado opciones de horarios flexibles en un periodo específico.



- **Nivel de conocimiento sobre políticas de flexibilidad:** Determina, a través de encuestas, si los empleados conocen las políticas disponibles para ajustar sus horarios laborales.

#### 11.2. Fase 2: Desarrollo

- **Porcentaje de cumplimiento de objetivos laborales bajo esquemas flexibles:** Mide el nivel de cumplimiento de las metas individuales o grupales por parte de los empleados que trabajan bajo horarios flexibles.
- **Reducción en la tasa de ausentismo:** Analiza la disminución en los días de ausencia laboral desde la implementación de políticas de horarios flexibles.
- **Frecuencia de solicitudes de flexibilidad aprobadas:** Mide la proporción de solicitudes de horarios flexibles que son aprobadas en relación con las presentadas.
- **Nivel de satisfacción con los esquemas de flexibilidad:** Evalúa la percepción de los empleados respecto a cómo los horarios flexibles han mejorado su calidad de vida laboral y personal.

#### 11.3. Fase 3: Madurez

- **Impacto en la productividad organizacional:** Determina cómo los esquemas de flexibilidad de horarios han influido en indicadores clave de productividad de la empresa.
- **Retención de talento bajo esquemas flexibles:** Analiza el porcentaje de empleados que permanecen en la empresa gracias a las políticas de horarios flexibles.
- **Porcentaje de equipos funcionales que utilizan esquemas flexibles:** Mide el número de equipos de trabajo que han implementado con éxito opciones de flexibilidad sin afectar el desempeño colectivo.
- **Innovación en políticas de flexibilidad:** Cuantifica las mejoras o iniciativas innovadoras introducidas para optimizar los esquemas de horarios flexibles en la empresa.

#### 11.4. Desarrollo de las Métricas

Para desarrollar estas métricas, se sugiere seguir un enfoque sistemático que incluya:

1. **Definición de objetivos y alcance:** Establecer metas claras y el alcance de las métricas.
2. **Diseño de métricas y recolección de datos:** Seleccionar métricas relevantes y diseño de herramientas de recolección.
3. **Implementación y monitoreo:** Comunicar e implementar métricas, monitorear datos continuamente.



4. **Retroalimentación y ajuste:** Recopilar *feedback*, ajustar métricas y políticas, informar a los stakeholders.
5. **Documentación y mejora continua:** Documentar procesos, revisar y mejorar continuamente.

La definición de las métricas debe considerar los siguientes aspectos:

- **Tamaño de Empresa:** El tamaño de la empresa influye en la capacidad de implementar esquemas de horarios flexibles. Las pequeñas empresas pueden ofrecer opciones limitadas, como horarios escalonados o permisos temporales, debido a recursos humanos reducidos y estructuras más simples. Las empresas medianas tienen mayor capacidad para desarrollar políticas más estructuradas y monitorear su impacto mediante herramientas básicas. Las grandes empresas, con recursos financieros y tecnológicos avanzados, pueden implementar sistemas integrales de flexibilidad, incluyendo teletrabajo a gran escala, semanas comprimidas y herramientas digitales de monitoreo.
- **Madurez de la Industria:** Las industrias emergentes suelen enfocarse en cumplir con normativas laborales básicas y ofrecer esquemas de horarios flexibles solo cuando son imprescindibles. En las industrias en transición, las políticas de flexibilidad comienzan a formalizarse y adaptarse a las necesidades de los empleados, promoviendo una cultura de balance laboral-personal. Las industrias maduras han consolidado políticas avanzadas de flexibilidad, alineadas con estándares internacionales, y utilizan la flexibilidad de horarios como un diferenciador competitivo para atraer y retener talento.
- **Recursos Disponibles:** Los recursos financieros, tecnológicos y humanos determinan el alcance de las políticas de flexibilidad de horarios. Empresas con recursos limitados deben centrarse en esquemas simples, como ajustes básicos en los turnos. Las empresas con recursos intermedios pueden invertir en formación y herramientas para implementar y monitorear la flexibilidad. Las empresas con recursos avanzados pueden desarrollar sistemas sofisticados que permitan analizar datos en tiempo real, integrar herramientas digitales y ajustar políticas basadas en métricas clave como impacto en productividad o satisfacción del empleado.



## 12. Conclusión

La flexibilidad de horarios puede transformar significativamente el entorno laboral, adaptándose a las necesidades individuales y contribuyendo a un equilibrio más saludable entre la vida profesional y personal.

Al ofrecer opciones como horarios variables, trabajo remoto y jornadas comprimidas, las empresas pueden mejorar la satisfacción de los empleados. Además, facilita una mayor autonomía y puede impulsar la creatividad y la innovación al permitir que los empleados trabajen en sus momentos más productivos. Sin embargo, para maximizar estos beneficios, es crucial que las empresas implementen políticas de flexibilidad de manera planificada y sistemática.

Esto incluye establecer directrices claras, proporcionar herramientas y tecnología adecuadas, y mantener una comunicación abierta con los empleados. Es importante monitorear y evaluar continuamente el impacto de estas políticas mediante métricas específicas, ajustándolas según sea necesario para abordar cualquier desafío emergente.