

# TRABAJAR SIN DEJAR DE VIVIR:

Mejores prácticas de integración  
vida-trabajo en México.

IMCO  .org.mx Con el apoyo de FUNDACIÓN **FEMSA** 10 AÑOS



# Página

**3** Trabajar sin dejar de vivir:  
mejores prácticas de integración  
vida-trabajo en México

¿Qué es la NOM-035?

¿Por qué las prácticas de  
integración vida-trabajo pueden  
ayudar a cumplir con la norma?

**4** Tres razones adicionales para  
implementar prácticas de  
integración vida-trabajo

¿Qué hizo el IMCO?

¿Qué aprendimos?

**5** ¿Qué prácticas se han  
implementado en México?

**6** **Flexibilidad en tiempo y/o  
espacio**

Tiempo flexible

Trabajo desde casa

**7** Esquemas para situaciones  
especiales

Esquemas flexibles en puestos  
operativos

# ÍNDICE

**8** **Balance familia y trabajo**

Licencias de maternidad y  
regreso al trabajo paulatino

Licencias de paternidad

**9** Apoyo con estancias infantiles

Otro tipo de cuidados para hijos

Becas para hijos

**10** **Salud y bienestar**

Cultura de autocuidado

Seguros médicos

Servicios adicionales

**11** **Movilidad**

Facilidades para reducir el  
tiempo de traslado

**12** **Inclusión de género**

Apoyos para visibilizar a las  
mujeres y evitar la violencia

Los grandes empleadores  
pueden hacer una diferencia



# TRABAJAR SIN DEJAR DE VIVIR:

## Mejores prácticas de integración vida-trabajo en México.

En México, las políticas laborales no garantizan que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades personales sin poner en riesgo su trabajo. Por ello, y al considerar que la NOM-035 entra en vigor el 23 de octubre, el IMCO realizó entrevistas a empleadores pioneros en la implementación de prácticas de integración vida-trabajo para entender qué han adoptado, cómo surgieron dichas prácticas y qué beneficios han generado.

### ¿Qué es la NOM-035?

Una nueva norma mexicana que obliga a todos los empleadores en México a implementar acciones para prevenir los riesgos psicosociales en los centros de trabajo. Un riesgo psicosocial es aquel que causa trastornos de ansiedad y estrés grave por el trabajo que desempeña un empleado.

La NOM-035 entra en vigor a partir del 23 de octubre de 2019.

### ¿Por qué las prácticas de integración vida-trabajo pueden ayudar a cumplir con la norma?

Las prácticas de integración vida-trabajo pueden ser un punto de partida para mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores y permitir que satisfagan el resto de las dimensiones de su vida, sin poner en riesgo su empleo.

Un adecuado balance de vida y trabajo reduce el estrés y la ansiedad generados al enfrentar cargas de trabajo excesivas.

## Tres razones adicionales para implementar prácticas de integración vida-trabajo

Además de reducir riesgos psicosociales, las prácticas de integración vida-trabajo, diseñadas a la medida de cada plantilla, pueden generar los siguientes beneficios:

- Mejorar la calidad de vida de los empleados.
- Mejorar la percepción de los empleados, lo que puede aumentar el nivel de compromiso y la productividad en las empresas, si las prácticas cuentan con un buen diseño.
- Contribuir al avance de la agenda 2030 en 7 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización para las Naciones Unidas.

### ¿Qué hizo el IMCO?

Levantó cerca de 50 entrevistas para conocer la lógica detrás de las prácticas que están implementando empleadores destacados en este tema. Entre los entrevistados se encuentran 33 empleadores nacionales e internacionales que operan en México, 13 expertos en desarrollo empresarial y primera infancia y 4 empresas de cuidados infantiles.

### ¿Qué aprendimos?

El principal hallazgo es que hay una gran diversidad de prácticas de integración vida-trabajo, debido a que son un traje a la medida para cada organización. Éstas responden a las necesidades específicas de cada plantilla, al giro, ubicación, etc.

## ¿Qué prácticas se han implementado en México?

A continuación se presentan varias prácticas detectadas por el IMCO de organizaciones pioneras en este tema. Las acciones se dividen en cinco categorías con base en los beneficios que ofrecen para los empleados.



## FLEXIBILIDAD EN TIEMPO Y/O ESPACIO:

Se refiere a las facilidades que le ofrece una organización a un colaborador para ajustar su horario laboral o su lugar de trabajo en función de sus necesidades personales. Esta categoría contribuye con el cumplimiento de la NOM-035 puesto que permite a los trabajadores hacer frente a diferentes obligaciones o a circunstancias inesperadas, lo que reduce el estrés que les pudiera causar el trabajo.

### Tiempo flexible:

- El trabajador determina junto con su coordinador cómo distribuir las 45 horas semanales, la única regla es estar en la oficina de 9:00 a 13:00 horas\*.
- Los trabajadores pueden escoger horarios más convenientes o jugar con el tiempo de comida. La política de horarios flexibles se aplica dentro de un marco estratégico que cambia por región\*.
- Trabajadores del corporativo, junto con su gerente, determinan qué horario les conviene más, existe un escalonamiento de horarios (Coppel).
- Las madres con hijos menores de 10 años pueden acudir a la oficina de 9:00 a 13:00 horas y el resto de las 45 horas semanales se pueden completar en casa\*.
- Todos los colaboradores trabajan diario de 9:00 a 15:00 horas<sup>1</sup> (GIRE).
- De lunes a jueves, los empleados en puestos administrativos pueden elegir llegar en un horario entre 8:00 y 9:30 horas, a partir del cual se cuentan nueve horas para la jornada laboral\*.
- Viernes cortos para todos los empleados del corporativo o áreas administrativas\*.
- Viernes cortos para todos los empleados de la institución (Cofece).

### Trabajo desde casa:

- Todos los empleados del corporativo arrancan con un día de trabajo en casa, que puede aumentar con base en un análisis individual. Los esquemas de trabajo en casa se aplican dentro de un marco estratégico que cambia por región\*.
- Ambiente libre en donde los líderes son muy claros con lo que esperan de cada persona. Los trabajadores tienen la flexibilidad para desempeñar sus tareas de manera remota (Grupo Prodensa).

<sup>1</sup> GIRE. 2017. *Horas hábiles: Corresponsabilidad en la vida laboral y personal*. P.63

## Esquemas para situaciones especiales:

- *Job-share*, práctica para repartir tareas en beneficio de personas que estén pasando por momentos difíciles o de transición\*.
- Trabajadores tienen cuatro días de duelo por el fallecimiento de algún familiar directo (Coppel).
- Todos los trabajadores tienen entre tres y cuatro días al año para hacer trámites personales con goce de sueldo. No se toman como días vacacionales\*.

## Esquemas flexibles en puestos operativos:

- Prioridad para madres trabajadoras en jornadas cubiertas por estancias infantiles cercanas (OXXO Zona Sureste)\*\*.
- Trabajadores de tiendas tienen derecho a que sus compañeros le celebren su cumpleaños durante el turno de trabajo con un monto que otorga la empresa (OXXO Zona Sureste)\*\*.
- Horario flexible para que los operadores de los cines estudien mientras trabajan\*.
- Algunos tipos de personal operativo, como empleados de mantenimiento, pueden salir antes de que termine su jornada laboral mientras hayan concluido sus actividades\*.
- Gerentes tienen lineamientos que pueden aplicar en sus tiendas para flexibilizar condiciones de trabajo a través de rotación de turnos y estímulos positivos para disminuir ausentismo o retardos (Oxxo Zona Sureste)\*\*.



## BALANCE FAMILIA Y TRABAJO:

Se refiere a las prácticas que permiten que los trabajadores con hijos realicen sus tareas laborales sin sacrificar el tiempo que pasan con su familia. Se incluyeron también políticas cuyos beneficios se extiendan a los demás miembros de la familia. Esta categoría contribuye de forma directa con el cumplimiento de la NOM-035, ya que uno de los factores de riesgo psicosocial es la interferencia en la relación entre trabajo y familia.

### Licencias de maternidad y regreso al trabajo paulatino:

- Las madres tenían 90 días de licencia de maternidad y se adicionaron cuatro semanas completas, más cuatro semanas de medio tiempo para regresar paulatinamente a trabajar (Cofece).
- Las mujeres de cualquier nivel tienen derecho a 16 semanas de licencia de maternidad, a partir del nacimiento de sus hijos (Citibanamex).
- Todas las madres, incluidas aquellas que adoptan niños menores a un año, pueden optar por diferentes esquemas que combinan suspensión de labores o trabajo de medio tiempo hasta por seis meses\*.
- Las mujeres en tiendas y áreas operativas comienzan su periodo de maternidad desde la semana 26, dos meses adicionales a lo que ofrece el IMSS (Coppel).
- Las madres, durante el primer año de maternidad, tienen un horario reducido y se van a las 17:00 horas\*.
- Las madres pueden escoger entre un permiso de maternidad de seis semanas adicionales a las de ley sin goce de sueldo o seis meses con modalidad de trabajo en casa, en donde laboran seis horas en oficina y dos en casa (Gentera).
- Salas de lactancia en el lugar de trabajo (Gentera, Cofece, ITESM Campus Monterrey).

### Licencias de paternidad:

- Los hombres de cualquier nivel, tienen cuatro semanas de licencia de paternidad (Citibanamex).
- Los hombres tienen 15 días de licencia de paternidad (Cofece).
- Los hombres cuyos hijos acaban de nacer tienen derecho a 10 días hábiles de paternidad con goce de sueldo y prestaciones, los cuales se deben tomar de forma consecutiva. Aplica para padres que adoptan hijos de 0-12 meses\*.
- Los hombres tienen derecho a 10 días de paternidad\*.
- Los hombres pueden escoger entre 10 días de paternidad a jornada completa o 20 días a media jornada (Gentera).



## Apoyo con estancias infantiles:

- Estancia infantil en oficinas corporativas operada por Advenio, la colegiatura se subsidia en función al ingreso de la familia, considerando el sueldo de ambos padres (Gentera).
- Estancia infantil para 50 niños dentro de uno de los hospitales que opera 24 horas, cuya colegiatura está subsidiada: al 100% para las y los enfermeros sindicalizados y un porcentaje menor para los demás enfermeros en función de su ingreso\*.
- Un subsidio de hasta el 70% de la colegiatura en alguna estancia infantil Advenio para aquellas empleadas que requieran el servicio\*.
- Estancia infantil subrogada por el IMSS dentro de las instalaciones. La organización paga horas extras en caso de que la empleada las requiera (ITESM Campus Monterrey).

## Otro tipo de cuidados para hijos:

- En época vacacional, los niños y los jóvenes pasan tres semanas en la oficina para realizar actividades educativas y recibir orientación vocacional, respectivamente\*.
- Campamentos de verano, fuera de la Ciudad de México, para niños mayores de 8 años\*.
- Sala ludoteca dentro de las instalaciones para que los niños acudan los viernes o algún día entre semana, eventualmente. No hay cuidadores, sin embargo los padres pueden hacer uso de una sala, externa a la ludoteca, para trabajar, o bien, llevar un acompañante que los cuide (Cofece).
- Kids zone, un área de juegos para niños menores de 10 años, en donde pueden jugar un número determinado de días al mes (ITESM Campus Monterrey).

## Becas para hijos:

- Programa de reconocimiento al mérito académico de los hijos de los empleados y un esquema de becas a nivel licenciatura para los colaboradores que ganan menos\*.
- Programas de becas de manutención, colegiatura y materiales educativos por excelencia académica, artística y deportiva para los hijos de los empleados<sup>2</sup> (Grupo Financiero Banorte).

2 Becas, Fundación Banorte, <https://www.becasfundacionbanorte.com/Content/caracteristicas-de-los-apoyos-copy.html> (Consultado el 11/10/2019).

## SALUD Y BIENESTAR:

Se refiere a las prácticas que tienen las organizaciones para mejorar las condiciones físicas y mentales de los colaboradores, para que puedan estar más saludables, satisfechos y tranquilos. En general, esta categoría contribuye de forma directa con el cumplimiento de la NOM-035, ya que incide en el bienestar integral de los trabajadores.

### Cultura de autocuidado:

- Échale los kilos, programa para crear buenos hábitos alimenticios y fomentar ejercicio, reconociendo a quien más kilos baja (Coppel).
- Acceso subsidiado a gimnasios de la República, con lo que el empleado y la familia pagan solo 175 pesos por persona al mes (Citibanamex).
- Foro de bienestar, con otras empresas u organizaciones, en el que se ofrecen cheques médicos y limpiezas dentales para generar una cultura de prevención\*.
- Chequeos médicos gratuitos una vez al año para todos los colaboradores\*.

### Seguros médicos:

- Todos los trabajadores tienen acceso a un servicio de gastos médicos menores, Plan de Salud Coppel Contigo, que complementa el seguro del IMSS para acceder a especialistas con menores costos (Coppel).
- Todos los trabajadores tienen un seguro de gastos médicos mayores que cubre a toda la familia, incluyendo a parejas del mismo sexo (Citibanamex)
- Los empleados no sindicalizados tienen derecho a una póliza de seguro de vida y de gastos médicos mayores\*.

### Servicios adicionales:

- Atención emocional y psicológica para el empleado y su familia a través de un número 1-800 anónimo (Citibanamex).
- Los empleados tienen acceso a apoyos para exámenes visuales y lentes a bajo costo, además de cirugías de labio leporino y paladar hendido, a través de Fundación Gigante\*.
- Estrategias de bienestar que incluyen talleres de yoga, zumba y otros deportes al final de la jornada laboral. También ofrecen masajes, nutriólogo y menú saludable en los comedores\*.
- Plataforma similar a Spotify donde todos los empleados pueden aprender sobre temas que les interesen\*.
- Eventos de integración fuera de la oficina\*.

- Programas de capacitación y cultura\*.
- Colaboradores tienen acceso a programas educativos de preparatoria y dos licenciaturas, extensivo a familiares (Coppel).

## MOVILIDAD:

Se refiere a las prácticas que las organizaciones incorporan para ayudar a los trabajadores a superar la congestión que se vive en la mayoría de las ciudades mexicanas. Incluye también varias de las acciones relacionadas con prácticas de *Flexibilidad*. Esta categoría contribuye con el cumplimiento de la NOM-035 porque puede reducir el estrés que experimentan a diario los colaboradores para llegar a su trabajo, además de optimizar sus tiempos.

### Facilidades para reducir el tiempo de traslado:

- Trabajadores que asisten a tiendas ubicadas en zonas inaccesibles por transporte público pueden obtener apoyo institucional para conseguir transporte alternativo (OXXO Zona Sureste)\*\*.
- Los promotores de venta ya no necesitan llegar al centro de distribución para iniciar y terminar las rutas, con lo que se ha optimizado el uso de su tiempo\*.



## INCLUSIÓN DE GÉNERO:

Se refiere a las prácticas que permiten visibilizar, empoderar y evitar la discriminación y el hostigamiento que sufren las mujeres. Esta categoría contribuye con el cumplimiento de la NOM-035, porque permite que las colaboradoras permanezcan y crezcan en el mercado laboral.

### Apoyos para visibilizar a las mujeres y evitar la violencia:

- Convocatoria dirigida exclusivamente a mujeres para concursar por la designación de 25 juezas de distrito, cuyas adscripciones se hicieron en el lugar de residencia de las participantes<sup>3</sup> (Consejo de la Judicatura).
- Cambio de reglas para elegir candidatos, de tal forma que siempre exista, por lo menos, una mujer entre los entrevistadores y una mujer en cada terna (Citibanamex).
- Hay una directriz para que ninguna mujer trabaje sola en turnos nocturnos (OXXO Zona Sureste)<sup>\*\*</sup>.
- Apoyo psicológico y legal para víctimas de abuso y violencia (Oxxo Zona Sureste)<sup>\*\*</sup>.

(\*) Esta práctica se detectó de empleadores que operan en México.

(\*\*) Estas iniciativas se sustentan en la Esencia Cultural OXXO, la cual se enfoca en la persona y en la generación de confianza.

## Los grandes empleadores pueden hacer una diferencia

Si los grandes empleadores incorporaran políticas de integración vida-trabajo en sus oficinas y plantas de producción, podrían transformar la vida del 26% de los empleados formales ocupados a nivel nacional.<sup>4</sup>

3 Arturo Zaldivar, "Corregir un pasado de discriminación", *Milenio*, (2019), <https://www.milenio.com/opinion/arturo-zaldivar/los-derechos-hoy/corregir-un-pasado-de-discriminacion> (Consultado el 11/10/2019).

4 Con base en las unidades económicas de más de 250 empleados (Censo Económico, 2014)

Consulta más información en:

