

Deloitte.



Transformando el
concepto de bienestar:
La clave para incrementar la
productividad en la organización

Introducción

Invertir en el bienestar de los colaboradores puede desencadenar una serie de beneficios significativos en la productividad para cualquier organización. Las iniciativas dirigidas a mejorar la salud física, mental, emocional, social y financiera no solo elevan los niveles de compromiso, sino que también consolidan la reputación de la empresa, atrayendo así a talento más preparado y motivado. Este enfoque integral contribuye a reducir tanto las tasas de ausentismo como de presentismo en las organizaciones.

Comprender los costos asociados con el ausentismo y el presentismo puede ser un catalizador para reevaluar las acciones y las inversiones actuales de la empresa. Los costos del ausentismo incluyen los gastos en los que incurren las organizaciones para tratar los padecimientos de los trabajadores y la interrupción de las tareas asignadas a la persona ausente.

Aunque los costos del presentismo son más difíciles de cuantificar, el consenso entre los estudios del tema indica que dichos costos suelen ser significativamente más altos que los del ausentismo. Por ejemplo, el *Bureau of Labor Statistics* de Estados Unidos indica que los costos del presentismo son entre **5 y 10 veces superiores** a los generados por el ausentismo en ese país.¹



Ausentismo y su impacto en la productividad laboral

El ausentismo laboral puede deberse a problemas de salud física o mental, como el estrés, la ansiedad y la depresión. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el ausentismo como “la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se esperaba que asistiera”, excluyendo vacaciones y huelgas.² Según el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el ausentismo afecta la **productividad** y la **calidad de vida** de los trabajadores.

El IMSS clasifica el ausentismo en dos tipos:



1. Ausentismo programado:

Incluye vacaciones, descansos, becas y licencias por maternidad.



2. Ausentismo no programado:

Incluye incapacidades médicas por enfermedades, riesgos laborales, licencias con y sin sueldo y faltas injustificadas.

Según el “Informe sobre Situación Financiera 2023-2024” del IMSS, se gastaron 6,411 millones de pesos en incapacidades temporales en 2023, lo que equivale a casi 17 millones de días de trabajo perdidos en un año.³ La cifra podría ser mayor porque en algunas industrias se permite ausentarse por enfermedad sin notificar al IMSS.

En los últimos 20 años, las tasas de ausentismo no han variado significativamente. Por ello y con el fin de reducirlo, el IMSS y el sector empresarial promueven programas de bienestar laboral como ELSSA (Entornos Laborales Seguros y Saludables) para reducir riesgos y mejorar la salud en los centros de trabajo.



Presentismo: un fenómeno poco analizado pero relevante

El presentismo laboral se refiere a cuando los empleados están físicamente en el trabajo, pero no tienen la concentración necesaria para realizar sus tareas. Este término fue acuñado en 1998 por el profesor Cary L. Cooper para describir a los empleados que, aunque asisten al trabajo, no son productivos debido a enfermedades, estrés o distracciones.⁴



El presentismo puede ser causado, entre otros factores, por:

1. Problemas de salud física:

Enfermedades crónicas o temporales, falta de actividad física y ergonomía inadecuada.

2. Salud mental y estrés:

Ansiedad, depresión, estrés por carga de trabajo, plazos ajustados, expectativas poco realistas y problemas en casa o financieros.

3. Falta de separación entre vida laboral y personal:

Dificultad para establecer límites y horarios prolongados.

4. Falta de supervisión y apoyo:

Sensación de aislamiento, falta de retroalimentación y reconocimiento.

5. Ambiente de trabajo en casa:

Distracciones domésticas y falta de un espacio de trabajo adecuado.

6. Problemas de comunicación y colaboración:

Desconexión con colegas y problemas técnicos.

7. Tecnología y conectividad:

Problemas con internet y sobrecarga de información.

8. Autogestión y disciplina:

Dificultad para gestionar el tiempo y tareas de manera autónoma.



El estrés: un factor común en el ausentismo y el presentismo

El estrés es un factor común tanto en el ausentismo como en el presentismo. La Organización Mundial de la Salud (OMS) define el estrés como un estado de **preocupación o tensión mental** causado por situaciones difíciles. Es una respuesta natural a amenazas y a otros estímulos.⁵

Además del estrés, existen riesgos psicosociales en el trabajo y en casa que pueden afectar la salud mental, como cargas de trabajo excesivas, falta de control y autonomía, problemas familiares, ambigüedad de roles, precariedad laboral, violencia y acoso.



Impacto económico del ausentismo y el presentismo

El ausentismo y el presentismo generan costos significativos para las empresas. El ausentismo es más fácil de medir, ya que se pueden contabilizar los días de inasistencia, pero el presentismo, una condición silenciosa, también causa improductividad.

En Latinoamérica, medir el impacto del presentismo es complicado, pero en países como Estados Unidos, Reino Unido, Dinamarca y Japón se han realizado estudios para determinar sus costos. En general, los países con mayores ingresos y con sistemas de salud robustos tienen tasas de ausentismo más altas asumiendo que, debido a dicha infraestructura, los trabajadores cuentan con amplios esquemas de soporte social y económico que les permiten una mayor atención:

1	Noruega	7.0%
2	Suecia	4.4%
3	Francia	3.7%
4	Dinamarca	3.5%
5	Colombia	2.5%
6	Estados Unidos	2.1%
7	Argentina	1.6%
8	Israel	1.6%
9	Turquía	1.2%

La tasa de ausentismo varía por factores como industria, género y ubicación geográfica. Actualmente en México no existen datos para calcular la tasa de ausentismo desglosada por estos factores; sin embargo, utilizando estadísticas obtenidas de Argentina, Chile, Colombia y Estados Unidos, se estima que la tasa de ausentismo para mujeres en México fue de 1.17% y para hombres de 0.83% en el año 2022. El costo total del ausentismo medido por el salario fue de **40 mil 400 millones de pesos** (mmdp), cifra que en 2022 equivalió al **0.17% del PIB**.⁶

Debido a la pérdida en productividad, el presentismo genera costos silenciosos para las empresas por lo que es vital medirlo con precisión. A diferencia del ausentismo, el presentismo no cuenta con registros oficiales y es más difícil de detectar. Con estimaciones de Deloitte, se establece que en México el presentismo genera **costos tres veces mayores** en comparación con el ausentismo; por lo tanto, las empresas tendrían una pérdida anual equivalente a **121 mil 200 millones de pesos** (mmdp) a nivel nacional.⁷

De acuerdo con la Revista de Medicina Ocupacional y Ambiental (*JOEM*, por sus siglas en inglés), la atención médica y los costos farmacéuticos representan 30% de los costos para las empresas por temas de salud. En contraste, los costos relacionados con una baja productividad por cuestiones de salud derivadas del presentismo y ausentismo constituyen 70% del gasto de una organización.⁸



30%

Costos para la empresa por cuestiones de salud personales:

- Atención médica
- Costos farmacéuticos

70%

Costos relacionados por baja en productividad debido a cuestiones de salud:

- Presentismo
- Ausentismo
 - Tiempo extra
 - Rotación de personal
 - Puestos temporales
 - Bajo ritmo de trabajo
 - Entregas fuera de fechas límite
 - Capacitación de personal de reemplazo
 - Baja satisfacción de los clientes
 - Calidad de producción no homogénea

Conclusión

Para abordar el tema de ausentismo y presentismo, así como su impacto en productividad, es fundamental reconocerlos, entender sus causas, medirlos y actuar en consecuencia. Algunas medidas que las empresas están introduciendo en sus planes de bienestar incluyen ofrecer servicios de salud mental, fomentar pausas y descansos, implementar políticas de trabajo flexible, y mejorar el liderazgo y el reconocimiento en la organización. En pocas palabras, siendo intencionales en el fortalecimiento de la "experiencia del empleado".

Promover el bienestar integral de los empleados, conocido como *well-being*, es crucial para contrarrestar el ausentismo y el presentismo. Estos programas, para ser exitosos, deben incluir los aspectos físicos, mentales, emocionales, sociales y financieros de los empleados a corto y largo plazo.

Implementar iniciativas de *well-being* no solo mejora la salud y felicidad de los empleados, sino que también incrementa la productividad laboral. Cuando el bienestar es una prioridad, la empresa asegura su éxito y crecimiento sostenido.

Contactos

Alexandro Arias

Socio Líder en Ciencias de la Vida y Cuidado de la Salud

Jorge Ponga

Socio en SR&T

Daniel Zaga

Dir. Análisis Económico S-LATAM



Referencias

1. Evans-Lacko, S. Et al. (2016) *Global patterns of workplace productivity for people with depression: absenteeism and presenteeism costs across eight diverse countries*. Social Psychiatry + Psychiatric Epidemiology. <https://doi.org/10.1007/s00127-016-1278-4>
2. Stellman, JM. Et al. (1998). *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*. Organización Internacional de Trabajo. <https://www.ilo.org/es>
3. Informe al Ejecutivo Federal y al Congreso de la Unión sobre la situación financiera y los riesgos del Instituto Mexicano del Seguro Social 2023-2024. <https://www.imss.gob.mx/conoce-al-imss/informe-2023-2024>
4. Cooper, C. L. (1998), *Theories of Organizational Stress*. Oxford. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198522799.001.0001>
5. *¿Qué es el estrés?* (2023). Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/stress>
6. Estudios de ausentismo que se han hecho en otros países han encontrado que la tasa para las mujeres es superior que para los hombres debido a padecimientos fisiológicos específicos de género. El ejemplo más común es endometriosis que se calcula que una de cada 10 mujeres lo padece. La metodología consiste en lo siguiente: para cada uno de los países (Argentina, Chile, Colombia y Estados Unidos) se obtuvo el cociente entre la tasa de ausentismo de cada género respecto a la tasa de ausentismo nacional para obtener un factor en cada país. Posteriormente, se promediaron estos factores y dicho promedio se multiplica por la tasa del 0.91% que observamos en México para obtener un estimado de la tasa de ausentismo en hombres y mujeres. De esta forma, en México la tasa de ausentismo calculada sería de 1.17% para las mujeres y de 0.83% para los hombres. Para monetizar los costos del ausentismo utilizamos dos métricas: salarios que funciona como costo hundido y valor agregado que se interpreta como pérdida en productividad y en los beneficios de la empresa. La metodología consiste en obtener una medida diaria por trabajador para cada rubro y multiplicarlo por los días de ausentismo. Los costos del ausentismo medidos por el salario fueron de 40.4 miles de millones de pesos (mmdp) que equivalen a 0.17% del PIB. Al desglosarlo por industria, servicios financieros y sector público presentan las mayores pérdidas con 8.2 mmdp y 9.6 mmdp, respectivamente. De manera similar, al medir pérdidas por valor agregado el costo total es de 83.5 mmdp que representa 0.34% del PIB. Las industrias con mayor afectación fueron servicios financieros con 38.5 mmdp y manufactura con 26.9 mmdp.
7. En particular para México el factor es de tres veces más. Considerando este hallazgo, se emplea este factor para generar la aproximación del costo del presentismo utilizando la información de ausentismo estimado. Bajo esta metodología, el costo del presentismo medido por el salario fue de 121.2 mmdp que equivale a 0.5% del PIB. Similarmente, el costo del presentismo medido por el valor agregado fue de 250.5 mmdp que representan 1% del PIB. Importante recalcar que esta es una estimación conservadora, ya que según varios estudios, el costo del presentismo podría ser hasta 10 veces más grande que el del ausentismo.
8. Loeppke, R. et al. (2009). *Health and Productivity as a Business Strategy: A Multi-Employer Study*. Journal of Occupational Environmental Medicine.



Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante “Entidades Relacionadas”) (colectivamente, la “organización Deloitte”). DTTL (también denominada como “Deloitte Global”) así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su Entidad Relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte www.deloitte.com/mx/conozcanos para obtener más información.

Deloitte presta servicios profesionales líderes de auditoría y assurance, impuestos y servicios legales, consultoría, asesoría financiera y asesoría en riesgos, a casi el 90% de las empresas Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestros profesionales brindan resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza pública en los mercados de capital, permiten a los clientes transformarse y prosperar, y liderar el camino hacia una economía más fuerte, una sociedad más equitativa y un mundo sostenible. Sobre la base de su historia de más de 175 años, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Conozca cómo los aproximadamente 457,000 profesionales de Deloitte en todo el mundo crean un impacto significativo en www.deloitte.com.

Tal y como se usa en este documento, Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría y otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”. Deloitte Impuestos y Servicios Legales, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría fiscal, asesoría legal y otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”. Deloitte Audit Delivery Center, S.C. (antes Deloitte Auditoría, S.C.), tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría y otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”. Deloitte Asesoría en Riesgos, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de asesoría en riesgos y otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”. Deloitte Asesoría Financiera, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de asesoría financiera y otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”. Y Deloitte Consulting Group, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría y otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”.

Esta comunicación contiene solamente información general y ni Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), su red global de firmas miembro o sus Entidades Relacionadas (colectivamente, la “organización Deloitte”) está, por medio de esta comunicación, prestando asesoramiento profesional o servicio alguno. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícita ni implícita) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación, y ni DTTL, ni sus firmas miembro, Entidades Relacionadas, empleados o agentes será responsable de cualquier pérdida o daño alguno que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta comunicación. DTTL y cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas, son entidades legalmente separadas e independientes.