



Trabajo en sobretiempo: apuntes legales y jurisdiccionales

Carlos Cornejo, socio de nuestro Estudio, analiza los principales criterios legales y jurisprudenciales sobre el trabajo en sobretiempo, y advierte la importancia de que las empresas gestionen adecuadamente la jornada laboral, el registro de asistencia y las medidas internas para prevenir contingencias laborales.

2

Jurisprudencia relevante

Resumen de algunas sentencias con impacto en la jurisprudencia laboral peruana:

- Casación Laboral N° 7620-2023-**LIMA**
- Casación Laboral N° 36773-2023-**LA LIBERTAD**
- Casación Laboral N° 5305-2024-**AREQUIPA**

6

Resoluciones TF

Resoluciones de la **SUNAFIL** que fijan criterios en actuaciones inspectivas.

7

Proyectos de Ley

Algunos proyectos de ley en materia laboral del mes de mayo del año 2026.

8

Normas laborales

- Decreto Supremo N° 006-2026-**TR**
- Decreto Supremo N° 002-2026-**MIMP**
- Decreto Supremo N° 075-2026-**PCM**

9

Calendario Laboral

Principales fechas del mes a tener en cuenta.

10

Actualidad laboral

Recuento de las principales noticias del mes de mayo del año 2026 en materia laboral.

11

La fatiga emocional silenciosa en el trabajo: el desgaste que las empresas no están viendo

Julio Olaechea, consultor de nuestro Estudio, analiza la fatiga emocional silenciosa en el trabajo, un desgaste progresivo que puede pasar desapercibido en las organizaciones y afectar la motivación, el desempeño y el bienestar de los equipos.

12

Trabajo en sobretiempo: apuntes legales y jurisdiccionales

Por: Carlos Cornejo

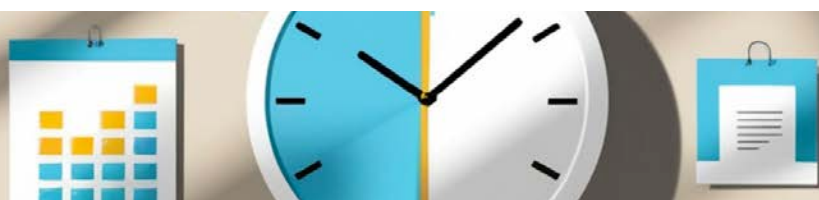
Sin ninguna duda uno de los temas más importantes de la relación individual de trabajo es el de la gestión del tiempo de trabajo, el cual obliga al empleador a definir la jornada, horario y turnos de trabajo más convenientes a sus actividades empresariales, respetando el límite de la jornada máxima y los espacios de descanso que corresponden a un trabajador dependiente.

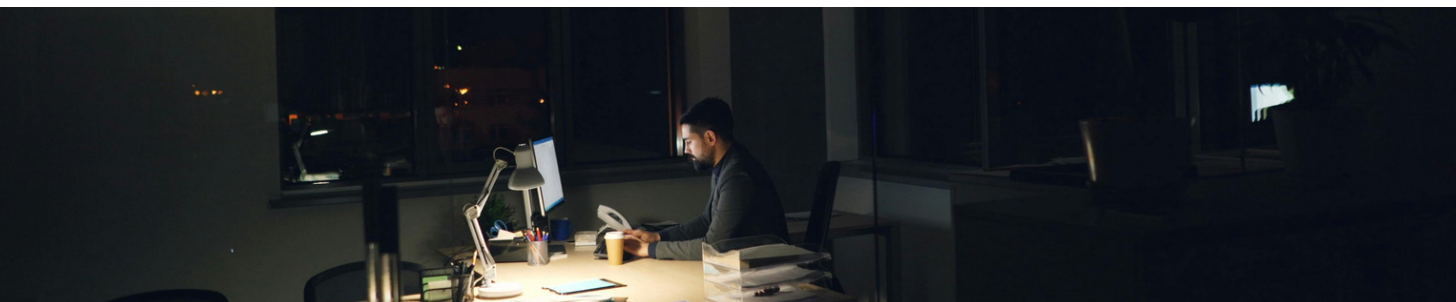
Al respecto, es importante y necesario apuntar que, la legislación laboral vigente reconoce al empleador un poder importante y amplio, aunque no absoluto para gestionar el tiempo de trabajo, esto es, para establecer y modificar la jornada, horario y turnos de trabajo más convenientes a sus actividades empresariales.

Sobre el tema, debe reiterarse que el referido poder no es absoluto ni ilimitado, pues la jornada ordinaria deberá respetar siempre el límite de la jornada máxima; la jornada atípica solo podrá establecerse cuando resulte necesario por la naturaleza de la actividad empresarial; y los horarios y turnos de trabajo deberán ser establecidos durante el día en función de criterios de razonabilidad. Y es que, el empleador no podrá establecer horarios de trabajo de amanecida porque considera que ello es conveniente a sus intereses empresariales.

Ahora bien, refiriéndonos al tema que nos convoca, es importante afirmar con absoluta convicción y sin temor de incurrir en error, que el trabajo en sobretiempo, el cual se conoce coloquialmente como "horas extras", es aquel que se ejecuta más allá de la jornada ordinaria, la que es establecida por el empleador -como ya ha quedado dicho- en función de sus necesidades empresariales. Ciertamente, el trabajo en sobretiempo no es aquel que excede a la jornada máxima de trabajo. Por ello, es que su denominación teórica es jornada extraordinaria: la que se ejecuta más allá de la jornada ordinaria.

Con relación al trabajo en sobretiempo debe señalarse que el mismo es excepcional, y que un empleador que paga por su ejecución de manera permanente o regular, es porque algo está haciendo mal. Y es que, no es "normal" que un empleador establezca una jornada ordinaria -supuestamente- en función de sus necesidades empresariales, y luego pague de manera cotidiana por la ejecución de trabajo en sobretiempo. Si ello sucede, deberá identificarse que es lo que el empleador viene haciendo mal para aplicar las medidas correctivas que corresponda.





Asimismo, debe señalarse que, cuando se trata del trabajo en sobretiempo el empleador tiene dos (2) retos: uno, evitar su ejecución, y otro, evitar su pago. Si el empleador evita la ejecución del trabajo en sobretiempo, no tendrá que preguntarse qué hacer para no pagarlo, por lo que considero que el primero es más importante que el segundo, máxime, si el primero ofrece al empleador la posibilidad de ejecutar una serie de acciones, mientras que el segundo una única acción: la compensación.

Otro tema de singular importancia es definir cómo se verifica la ejecución del trabajo en sobretiempo, pues hay quienes creen que el mismo exige la ejecución de trabajo efectivo, lo que es absolutamente inexacto. Y es que desde hace más de veinte (20) años, la ejecución de trabajo en sobretiempo se verifica por la sola permanencia del trabajador en el centro de trabajo. En efecto, mediante Decreto Supremo N° 004-2006-TR, de fecha 5 de abril del año 2006, se establecieron una serie de medidas sobre el control de la asistencia, precisándose que la sola permanencia del trabajador en el centro de trabajo se presume sobretiempo.

En ese sentido, es absolutamente necesario, primero, precisar algunos conceptos; segundo, recomendar la aprobación de algunas medidas empresariales; y tercero, adoptar medidas internas de gestión.

Así pues, con relación a lo primero, se debe precisar que la jornada y el horario con conceptos distintos, aunque vinculados; y que el horario de trabajo es la distribución de la jornada laboral en cada uno de los días laborales, hace referencia a la hora de inicio y de término de la jornada laboral, y no a la hora de ingreso y salida.

Asimismo, con relación a lo segundo, se debe señalar la necesidad de regular el ingreso al centro de trabajo, el inicio de la jornada, la permanencia, el término de la jornada, la salida del centro de trabajo, la aprobación del sobretiempo, entre otros temas.

A su turno, y con relación a lo tercero, será necesario que el empleador fiscalice el cumplimiento de sus políticas y disposiciones internas, y específicamente, controle que sus trabajadores ingresen de manera oportuna, que inicien sus actividades laborales a la hora de inicio de la jornada laboral, que no ejecuten actividades personales y/o extralaborales durante la jornada ordinaria de trabajo, que laboren de manera efectiva hasta la conclusión de la jornada laboral, que se retiren del centro del trabajo de manera oportuna, y que nadie permanezca en las instalaciones del empleador después de concluida la jornada laboral, salvo que se cuente con autorización expresa para ejecutar sobretiempo o para permanecer en el centro de trabajo por motivos personales -valga la redundancia- debidamente autorizados.

Las medidas antes citadas -todas- deberían permitir una gestión más eficiente del tiempo de trabajo, y limitar la realización de trabajo en sobretiempo, que -como ya ha quedado dicho- es uno de los grandes retos que tiene el empleador frente al trabajo en sobretiempo.

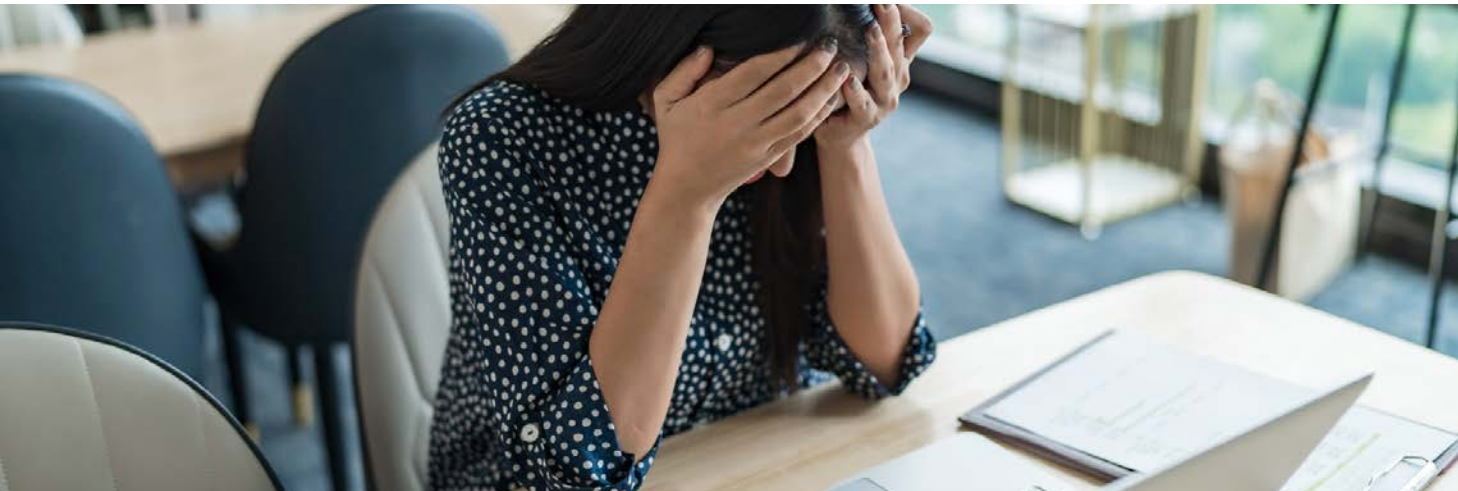
Ahora bien, si el empleador hace su tarea y a pesar de ello el trabajo en sobretiempo se sigue ejecutando, debe llevar un control efectivo y riguroso del mismo, para pagar o compensar lo que corresponda. Y claro, teniendo en cuenta lo anterior, es necesario apuntar que el documento idóneo para acreditar la ejecución del trabajo en sobretiempo es el registro de asistencia y tiempo de trabajo, el cual -por expreso mandato legal- debe ser conservado por un periodo máximo de hasta cinco (5) años. En ese sentido, quienes reclamen el pago por la ejecución de trabajo en sobretiempo deberán tener en cuenta la antigüedad del reclamo para definir si están o no obligados a acreditar la ejecución del citado trabajo.

Para cuando ello suceda, la regla general determina que, quien afirma un hecho y pretende un derecho laboral debe acreditarlo, sin embargo, existen casos, en los que la carga de la prueba se invierte (*cuando quien reclama un derecho no está en la mejor posición para acreditarlo*), trasladándose a la contraparte, la que debería desvirtuar el reclamo formulado, presentando el registro de asistencia y tiempo de trabajo para acreditar que el sobretiempo reclamado nunca fue ejecutado. Lo anterior sucede cuando se reclama el pago de trabajo en sobretiempo por un periodo que no excede los cinco (5) años.

Sin embargo, cuando el reclamo excede el citado periodo, es el trabajador quien debería acreditar la ejecución del sobretiempo, ofreciendo los medios probatorios que corresponda, entre los cuales podemos mencionar a reportes de asistencia y tiempo de trabajo, correos electrónicos, comunicaciones por plataformas digitales, etc. A mayor abundamiento, debe apuntarse que cuando se formula un reclamo por trabajo en sobretiempo por periodos con una antigüedad mayor a los cinco (5) años, y se ofrece como medio probatorio la exhibición del registro de asistencia y tiempo de trabajo, el empleador suele cuestionar el citado reclamo oponiéndose a la exhibición solicitada bajo el argumento de que no está obligado a conservar documentos laborales con una antigüedad mayor de cinco (5) años.

No obstante lo anterior, hace unos pocos días, la Corte Suprema de Justicia de la República, mediante Resolución de fecha 23 de marzo del año 2026, recaída en la Casación Laboral N° 36773-2023-La Libertad, ha establecido con carácter de doctrina jurisprudencial (*precedente vinculante*) que las normas que autorizan al empleador a conservar los registros de asistencia y tiempo de trabajo hasta por cinco (5) años tienen la finalidad de reducir los costos empresariales de almacenamiento de documentos físicos frente a eventuales inspecciones administrativas, y no constituyen un supuesto de caducidad probatoria procesal que extinga los derechos del trabajador.





Asimismo, ha establecido que, cuando se reclame el pago de trabajo en sobretiempo por periodos superiores a cinco (5) años rige el principio de facilitación probatoria, de modo que, si el trabajador cumple con su carga procesal indiciaria y el empleador omite exhibir los registros de asistencia invocando el plazo máximo legal, su omisión se valora como una conducta obstructiva, activándose, además, la presunción de ejecución de sobretiempo incluso por periodos superiores a los cinco (5) años de antigüedad.

Aunque el pronunciamiento de la Corte Suprema señala que, la doctrina jurisprudencial establecida no implica el reconocimiento automático del trabajo en sobretiempo demandado, llama la atención que el citado pronunciamiento jurisdiccional desconozca lo establecido en la legislación laboral vigente, y revele una diferencia de criterio entre los propios vocales de la Corte Suprema, pues hace algunas pocas semanas, mediante Resolución de fecha 22 de abril del año 2026, recaída en la Casación Laboral N° 6169-2024-La Libertad (*recogiéndose el mismo criterio contenido en otras resoluciones emitidas durante el presente año 2026*), se señaló que el empleador solo está obligado a conservar el registro de asistencia y tiempo de trabajo hasta por cinco (5) años, y que corresponde al trabajador acreditar su derecho al pago por el trabajo en sobretiempo realizado.

Lo anterior es preocupante no solo porque se afecta la seguridad jurídica, sino porque en un Estado de Derecho, la autoridad jurisdiccional debería resolver conflictos jurídicos aplicando lo establecido en la legislación vigente, y no modificando la citada legislación. Y es que, en un Estado de Derecho la autoridad jurisdiccional no tiene facultad legislativa, pues la citada facultad corresponde al Poder legislativo, y en vía de excepción al Poder Ejecutivo.

Si la norma laboral está mal hecha, es el Poder Legislativo el llamado a corregir el error y a modificar la norma, y no el Poder Judicial a quien corresponda desconocerla y a modificarla de manera absolutamente irregular. Las normas jurídicas se modifican con la promulgación de otra norma jurídica, y no por vía de interpretación jurisdiccional.

Alertas

Jurisprudencia relevante

Casación Laboral N° 7620-2023-LIMA

La Cuarta Sala de Derecho Constitucional y Social Transitoria de la Corte Suprema de Justicia de la República, mediante Resolución de fecha 16 de marzo del año 2026, recaída en la Casación Laboral N° 7620-2026-Lima, considera que la permanencia de los trabajadores en el centro de trabajo antes de la hora de inicio o después de la hora de término de la jornada laboral se presume sobretiempo.

Conforme a lo antes señalado, resulta que la Corte Suprema entiende que, la sola permanencia en el centro de trabajo fuera de la jornada ordinaria laboral se presume en sobretiempo, lo que obliga a los empleadores a controlar de manera rigurosa el ingreso, permanencia y salida del personal de sus instalaciones, para evitar la ejecución y ulterior pago de trabajo en sobretiempo.

Casación Laboral N° 36773-2023-LA LIBERTAD

La Cuarta Sala de Derecho Constitucional y Social Transitoria de la Corte Suprema de Justicia de la República, mediante Resolución de fecha 23 de marzo del año 2026, recaída en la Casación Laboral N° 36773-2023-La Libertad, considera que el límite normativo de conservación de los registros de asistencia por el plazo de cinco (5) años no constituye un supuesto de caducidad probatoria en el fuero judicial, ni exime al empleador de su ineludible deber de colaboración.

Conforme a lo antes señalado, resulta que la Corte Suprema entiende que, el empleador no puede utilizar la inexistencia de la obligación administrativa de custodia documental para incumplir su carga procesal, así como con los principios probidad y colaboración ante un requerimiento judicial; y que en los procesos en los que se reclame el pago de horas extras por periodos superiores a cinco (5) años rige el principio de facilitación probatoria, de modo que, si el trabajador cumple con su carga procesal indiciaria y el empleador omite exhibir los registros de asistencia invocando el plazo máximo legal, su omisión se valora como una conducta obstructiva, activándose, además, la presunción de ejecución de labores en sobretiempo incluso por periodos superiores a los cinco (5) años de antigüedad.

Casación Laboral N° 5305-2024-AREQUIPA

La Segunda Sala de Derecho Constitucional y Social Transitoria de la Corte Suprema de Justicia de la República, mediante Resolución de fecha 21 de abril del año 2026, recaída en la Casación Laboral N° 5305-2026-Arequipa, considera que la suspensión perfecta de labores, en caso de una enfermedad común irreversible, no solo afecta su naturaleza temporal, sino que también constituye un acto discriminatorio que resulta inadmisibles.

Conforme a lo antes señalado, resulta que la Corte Suprema entiende que, la suspensión perfecta del contrato es por definición temporal, por lo que no puede extenderse de manera indefinida, pues en tal caso estaría encubriendo una desvinculación laboral, aun cuando se trate de una enfermedad degenerativa, lo que obliga a los empleadores a revisar la situación de los trabajadores que habiendo percibido los subsidios por incapacidad temporal por el periodo máximo permitido por la ley, aun no pueden volver al trabajo para cumplir con sus actividades laborales.

Informativo

Resoluciones TF



Mediante la Resolución N° 681-2026-**SUNAFIL/TFL**-Primera Sala, de fecha 8 de mayo del año 2026, el Tribunal de Fiscalización Laboral de la **SUNAFIL** establece que, la omisión de registrar el tiempo destinado al cambio de indumentaria no puede subsumirse en la infracción prevista en el numeral 25.19 del artículo 25° del Reglamento de la Ley General de Inspección del Trabajo, pues dicho tipo infractor sanciona la limitación o impedimento en el acto de registro de asistencia, y no la exclusión de un determinado periodo de tiempo considerado como parte de la jornada laboral.

Mediante la Resolución N° 689-2026-**SUNAFIL/TFL**-Primera Sala, de fecha 8 de mayo del año 2026, el Tribunal de Fiscalización Laboral de la **SUNAFIL** establece que, la medida inspectiva de requerimiento debe describir la conducta infractora, la base normativa y, además, debe consignar expresamente el numeral del Reglamento de la Ley General de Inspección del Trabajo que tipifica la infracción atribuida, pues su omisión afecta los principios de legalidad y debido procedimiento.

Mediante la Resolución N° 698-2026-**SUNAFIL/TFL**-Primera Sala, de fecha 8 de mayo del año 2026, el Tribunal de Fiscalización Laboral de la **SUNAFIL** establece que, la autoridad inspectiva es competente para fiscalizar si el empleador garantizó el derecho de defensa a un trabajador antes de imponerle una sanción disciplinaria, sin que ello implique revisar el fondo de dicha sanción ni invadir la competencia judicial, pues la falta de imputación previa, no otorgar un plazo razonable para formular descargos, y no ofrecer la posibilidad de contradicción verifica la comisión de una infracción laboral “muy grave” tipificada en el numeral 25.14 del artículo 25° del Reglamento de la Ley General de Inspección del Trabajo.



Informativo

Proyectos de Ley

1

Proyecto de Ley 14589/2025-CR

Presentado por la congresista Ana Zadith Zegarra Saboya de Somos Perú, propone modificar el artículo 1° de la Ley 28051, Ley de Prestaciones Alimentarias, para ampliar el alcance del beneficio de las prestaciones alimentarias, haciéndolo extensivo a todos los trabajadores del país, incluyendo a quienes se encuentren comprendidos en regímenes especiales.

2

Proyecto de Ley 14613/2025-CR

Presentado por el congresista Elías Marcial Varas Meléndez de Juntos por el Perú, propone crear el programa nacional de primer empleo profesional, orientado a garantizar la inserción laboral inicial de los egresados de la educación superior universitaria y técnica, mediante la generación de experiencia laboral remunerada, contribuyendo a reducir la inadecuación ocupacional, el subempleo profesional y las brechas territoriales en la provisión de servicios especializados en el país.

3

Proyecto de Ley 14624/2025-CR

Presentado por el congresista Alex Antonio Paredes Gonzales de Somos Perú, propone garantizar la continuidad de las prestaciones asistenciales de salud a cargo del Seguro Social de Salud (**EsSalud**), luego de culminado el periodo de latencia o ante la insuficiencia de aportes mínimos requeridos, hasta que se acredite la afiliación efectiva al Seguro Integral de Salud (**SIS**) del asegurado y de sus derechohabientes, evitando la interrupción de tratamientos médicos y protegiendo el derecho fundamental a la salud y a la seguridad social.



Informativo

Normas Laborales

Decreto Supremo N° 006-2026-TR, que aprueba el “Protocolo Intersectorial sobre Trabajo Infantil”

Publicado el 8 de mayo del año 2026, en el Diario Oficial El Peruano

Mediante Decreto Supremo N° 001-2026-TR, se aprueba el “Protocolo Intersectorial sobre Trabajo Infantil”, que establece medidas y actuaciones para el ejercicio adecuado de las funciones de las entidades públicas competentes orientadas a la prevención y erradicación del trabajo infantil.

Decreto Supremo N° 002-2026-MIMP, que modifica el Reglamento de la Ley 28238, Ley General del Voluntariado

Publicado el 13 de mayo del año 2026, en el Diario Oficial El Peruano

Mediante Decreto Supremo N° 002-2026-MIMP, se modifica el Reglamento de la Ley 28238, Ley General del Voluntariado, que introduce como beneficio de los voluntarios que las jornadas de voluntariado debidamente acreditadas puedan ser convalidadas por créditos académicos en los estudios de pregrado universitarios.

Calendario Laboral

El 3 de junio se conmemora el Día Interamericano del Gestor Humano

A iniciativa de la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana, el 3 de junio se celebra el Día Interamericano del Gestor Humano, con la finalidad de rendir homenaje a los profesionales de la gestión humana, quienes cumplen un rol destacable en la transformación de entornos laborales y asumen el compromiso de desarrollar y de velar por el bienestar de los colaboradores de las organizaciones.

El 7 (*Batalla de Arica y Día de la Bandera*) y 29 de junio (*San Pedro y San Pablo*) son "feriados"

Los días feriados otorgan a los trabajadores derecho a descanso remunerado, por lo que durante los mismos los trabajadores están liberados de la obligación de prestar servicios, sin embargo, el empleador está obligado a pagar la remuneración que corresponda.

Los trabajadores que laboren en dichos días sin descanso sustitutorio, tienen derecho al pago de la remuneración correspondiente por la labor realizada, más una sobretasa de 100%.

Los empleadores podrán compensar el trabajo realizado en días feriados con un descanso sustitutorio, el cual podrá ser otorgado en cualquier momento, en cuyo caso quedará liberado del pago de la remuneración por el trabajo realizado y de la respectiva sobretasa.

El 12 de junio se conmemora el Día Mundial contra el Trabajo Infantil

A iniciativa de la Organización Internacional del Trabajo – OIT, y desde el año 2021, el 12 de junio se conmemora el Día Mundial contra el Trabajo Infantil, con la finalidad de concientizar a la población, empresas y gobiernos sobre la urgencia de erradicar la explotación laboral que vulnera los derechos humanos de millones de niños y adolescentes.

Los objetivos de la conmemoración son visibilizar la problemática que afecta a millones de niños y adolescentes a nivel global; promover la educación para favorecer su desarrollo integral; e impulsar políticas públicas para que los gobiernos se comprometan con la aplicación efectiva de los convenios internacionales de protección a la infancia.

Noticias

Actualidad Laboral

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – **MTPE**, relanzó la plataforma “Mesa Digital 360” en atención a la Resolución Ministerial N° 052-2026-TR, que modifica el Texto Único de Procedimientos Administrativos - **TUPA** e incorpora el Formulario Único de Trámites – **FUT** en versión digital, como mecanismo para gestionar hasta veinticinco (25) procedimientos administrativos y servicios prestados por el **MTPE**. [LINK](#).

La Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral – **SUNAFIL** informó que, durante el año 2025, y en lo que va del año 2026, ha recibido más de quinientas (500) denuncias por incumplimientos relacionados con los derechos de las madres trabajadoras, precisando que la mayor cantidad de inspecciones se realizaron en los sectores de servicios inmobiliarios, comercio, transportes y agricultura. [LINK](#).

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – **MTPE** presentó la plataforma digital “Eventos Empleos Perú”, herramienta que brinda información actualizada sobre ferias, convocatorias y actividades laborales organizadas por el sector en Lima Metropolitana y a nivel nacional, en beneficio de aquellas personas que se encuentran buscando empleo. [LINK](#).

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – **MTPE** presentó la Estrategia Nacional para la Formalización Laboral por el periodo comprendido entre los años 2026 y 2040, la misma que busca reducir la informalidad laboral de manera articulada y multisectorial, así como lograr un incremento gradual y sostenible de la tasa de empleo formal. [LINK](#).

La Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral – **SUNAFIL** brindará orientación y asistencia técnica a empleadores respecto a la autógrafo de la ley que garantiza el derecho al descanso sentado en los centros de trabajo, la misma que ha sido remitida al Poder Ejecutivo para su promulgación, y que establece una serie de medidas orientadas a proteger la salud, dignidad y bienestar de los trabajadores que realizan labores de pie de manera prolongada por periodos continuos iguales o mayores a tres (3) horas durante su jornada laboral. [LINK](#).

La Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral – **SUNAFIL** informó que en lo que va del año 2026, multó por más de S/2'000,000.00 (DOS MILLONES Y 00/100 SOLES) a empleadores por incumplimientos relacionados con el pago del Seguro Vida Ley, precisando que la mayor cantidad de inspecciones se realizaron en los sectores de construcción y comercio al por mayor y menor en empresas que se encuentran ubicadas en las regiones de Ayacucho, Lima Metropolitana y Arequipa. [LINK](#).

La fatiga emocional silenciosa en el trabajo: el desgaste que las empresas no están viendo

Por: Julio Olaechea

En los últimos años, el término *burnout* ha ganado protagonismo en las conversaciones organizacionales, sin embargo, en muchas empresas se está gestando un fenómeno más silencioso y menos visible, pero igualmente perjudicial: la fatiga emocional.

A diferencia del agotamiento extremo asociado al *burnout*, esta forma de desgaste se instala de manera lenta pero progresiva, casi imperceptible, afectando la calidad del trabajo, la motivación y el bienestar psicológico de los colaboradores.

La fatiga emocional no siempre se manifiesta con síntomas evidentes. Y es que, no necesariamente hay ausentismo, ni una caída abrupta en el rendimiento. Por el contrario, el colaborador sigue cumpliendo con sus funciones, mantiene su productividad básica e incluso puede parecer comprometido, sin embargo, internamente experimenta una sensación de cansancio constante, dificultad para concentrarse, irritabilidad y una pérdida gradual del entusiasmo por su trabajo.

Desde una perspectiva psicológica, este fenómeno está estrechamente relacionado con la acumulación de microestrés: pequeñas demandas diarias, presiones constantes, interrupciones frecuentes y expectativas ambiguas que, por sí solas, parecen manejables, pero que en su conjunto generan una sobrecarga sostenida que perturba a los colaboradores. A ello se suma la exigencia emocional que implica interactuar con clientes, equipos o superiores en contextos de alta presión, en los que la regulación emocional se convierte en una tarea adicional no reconocida.

Uno de los principales riesgos de la fatiga emocional es su invisibilidad. En muchas organizaciones, la atención se centra en indicadores tradicionales como la productividad, el cumplimiento de metas o la rotación de personal, sin embargo, dichos indicadores no capturan el desgaste interno del colaborador, lo que puede llevar a que la organización interprete como estabilidad lo que en realidad es un deterioro progresivo del compromiso.





A nivel conductual, la fatiga emocional se traduce en lo que podría denominarse una “presencia funcional”, pues el colaborador está presente, cumple con su trabajo, pero ya no se involucra. Disminuye la iniciativa, evita asumir responsabilidades adicionales y se reduce la disposición a colaborar más allá de lo estrictamente necesario. Con el tiempo, esta desconexión puede afectar el clima laboral, la innovación y la capacidad de adaptación de los equipos.

Frente a este escenario, el rol de las áreas de recursos humanos es fundamental, pues más allá de implementar programas generales de bienestar, será necesario que desarrollen una mirada más fina sobre las dinámicas emocionales que se producen permanentemente en el trabajo. Ello implica, en primer lugar, reconocer que el desgaste no siempre es visible ni se expresa de manera directa, por lo que será importante escuchar activamente, abrir espacios de conversación y permitir que los colaboradores puedan comunicar sus dificultades sin temor.

Asimismo, los líderes juegan un papel determinante. La manera en que gestionan la carga de trabajo, comunican expectativas y responden ante los errores influye directamente en el nivel de presión emocional del equipo. Un liderazgo que valida, orienta y prioriza puede marcar la diferencia entre un equipo funcionalmente agotado y uno sosteniblemente comprometido.

Desde una perspectiva realista y sobre todo práctica, algunas acciones concretas pueden ayudar a mitigar la fatiga emocional: revisar la claridad de roles, evitar la sobrecarga innecesaria, fomentar pausas reales durante la jornada y reconocer el esfuerzo más allá de los resultados. No se trata de eliminar la exigencia —propia de cualquier entorno laboral— sino de gestionarla de manera más consciente, buscando un mejor equilibrio entre trabajo y vida familiar. Nos toca, como líderes de la organización en la que trabajamos ser más observadores e involucrarnos más con los colaboradores que tenemos a cargo.

En definitiva, la fatiga emocional representa un desafío emergente para las organizaciones. Ignorarla puede generar costos silenciosos en términos de compromiso, desempeño y bienestar. Atenderla, en cambio, abre la posibilidad de construir entornos de trabajo más saludables, sostenibles y alineados con una comprensión más humana del comportamiento organizacional.

