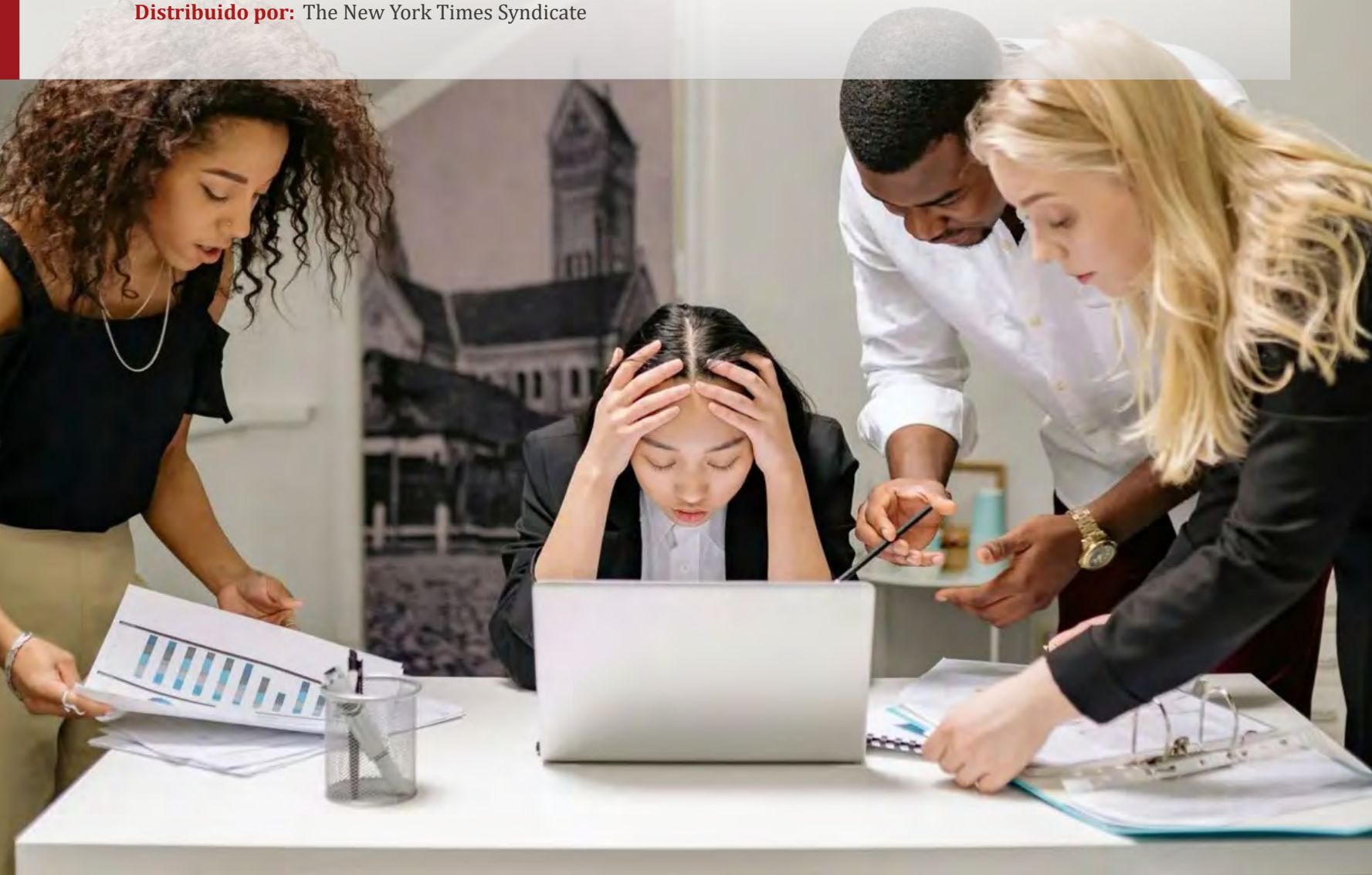


INVESTIGACIÓN: POR QUÉ LOS EMPLEADOS TRABAJAN MIENTRAS ESTÁN ENFERMOS Y CÓMO LOS LÍDERES PUEDEN DETENERLO

Monica L. Wang

Distribuido por: The New York Times Syndicate



Incluso en lugares de trabajo que ofrecen licencias por enfermedad, una encuesta de 2023 estimó que casi el 90% de los empleados en EE. UU. trabajaron mientras estaban enfermos durante el año pasado, y el 40% dudó en usar la licencia por enfermedad disponible.

Los costos del presentismo van más allá de la incomodidad e inconveniencia individuales; está drenando silenciosamente a las empresas estadounidenses hasta 150 mil millones de dólares anuales, casi 10 veces más que el ausentismo. Los empleados que trabajan mientras están enfermos experimentan una reduc-

INVESTIGACIÓN: POR QUÉ LOS EMPLEADOS TRABAJAN MIENTRAS ESTÁN ENFERMOS Y CÓMO LOS LÍDERES PUEDEN DETENERLO

ción en el enfoque, decisiones más lentas y un aumento en los errores, lo que reduce el rendimiento individual en una tercera parte o más. Estos impactos se propagan por los equipos, creando cuellos de botella, ineficiencias y disminución en la productividad general.

El presentismo crónico también intensifica el estrés laboral y el agotamiento. En 2024, casi el 60% de los trabajadores estadounidenses experimentaron agotamiento, que osciló entre moderado y muy alto. Los empleados agotados también tienen muchas más probabilidades de renunciar, y cada salida cuesta entre el 40% y el 200% del salario anual de ese empleado.

Finalmente, el presentismo persistente puede empeorar las condiciones de salud, provocando enfermedades graves a largo plazo y aumentando los gastos médicos y las reclamaciones por discapacidad, lo que supone una carga significativa para los recursos de la organización.

Para los empleadores en EE. UU., las consecuencias son especialmente críticas debido a la falta de licencia por enfermedad remunerada universal, el aumento de los costos de atención médica y de cuidado infantil, y la insuficiencia de redes de seguridad social. En este contexto, los empleados no están eligiendo entre trabajar y descansar, sino qué riesgo pueden permitirse: su salud, su próximo sueldo o su carrera profesional. Al comprender las causas raíz del presentismo, los líderes pueden ir más allá de los ajustes reactivos de las políticas y optar por un cambio estructural proactivo.

He aquí tres palancas que los líderes sénior pueden controlar directamente, y un marco para combatir el presentismo en el trabajo.

TRES FUERZAS ORGANIZACIONALES DETRÁS DEL PRESENTISMO

Nuestro reciente estudio, respaldado por una investigación más amplia y basado en una muestra nacional ponderada para representar a más de 168 millones de trabajadores estadounidenses, revela que el presentismo no se trata solo de decisiones individuales o incluso de políticas de licencia por enfermedad. Es un síntoma de problemas estructurales más profundos: cómo se diseñan los trabajos, cómo se estructura el trabajo en las distintas industrias y cómo se refuerzan las normas culturales sobre disponibilidad y compromiso. A partir de esto, identificamos tres impulsores organizacionales centrales que moldean el presentismo:

1. LOS HOMBRES Y LAS MUJERES EXPERIMENTAN LA FLEXIBILIDAD LABORAL DE MANERA DIFERENTE.

Las mujeres en nuestro estudio con trabajos rígidos y de baja flexibilidad (como enfermería, docencia y apoyo administrativo) informaron haber trabajado significativamente más días mientras estaban enfermas que los hombres en roles similares. Las preocupaciones sobre la seguridad laboral, la tensión financiera y las posibles repercusiones por tomar licencia por enfermedad pueden hacer que sea más difícil para las mujeres en

El presentismo crónico también intensifica el estrés laboral y el agotamiento. En 2024, casi el 60% de los trabajadores estadounidenses experimentaron agotamiento, que osciló entre moderado y muy alto.

estos roles priorizar su salud cuando no se encuentran bien.

En contraste, los hombres con roles altamente flexibles reportaron haber trabajado más días mientras estaban enfermos que las mujeres en roles igualmente flexibles, desafiando la suposición de que la flexibilidad laboral conduce a una mejor capacidad para cuidar de la propia salud (por ejemplo, programar citas o tomarse un tiempo por enfermedad). Incluso en acuerdos de trabajo altamente flexibles, algunos empleados (en particular los hombres) pueden sentirse presionados para estar siempre disponibles, reforzando normas culturales que equiparan estar “siempre conectado” con compromiso, éxito y avance profesional.

2. TRABAJAR MIENTRAS SE ESTÁ ENFERMO REFLEJA LOS ROLES Y PRESIONES LABORALES DE GÉNERO.

La segmentación ocupacional (la tendencia de hombres y mujeres a agruparse en diferentes sectores) agrava aún más es-

INVESTIGACIÓN: POR QUÉ LOS EMPLEADOS TRABAJAN MIENTRAS ESTÁN ENFERMOS Y CÓMO LOS LÍDERES PUEDEN DETENERLO

Cuando las demandas laborales superan constantemente los recursos, los empleados experimentan mayores tasas de presentismo, agotamiento, ausentismo, disminución de la productividad y menor satisfacción laboral.

tas presiones de género. Los sectores dominados por las mujeres (como educación, atención médica, servicios sociales y administración) suelen caracterizarse por horarios rígidos, requisitos de asistencia estrictos, autonomía limitada y escasez crónica de personal, lo que crea barreras estructurales que desincentivan el uso de licencias por enfermedad. Los sectores dominados por los hombres (como ingeniería, finanzas y tecnología), si bien suelen ofrecer mayor flexibilidad formal de horarios, con frecuencia perpetúan una cultura de disponibilidad que recompensa la capacidad de respuesta visible, lo que paradójicamente incrementa el presentismo.

Nuestro análisis también revela que la seguridad laboral intensifica los patrones de presentismo ocupacional. Cuando se percibe baja seguridad laboral, las mujeres faltan sistemáticamente menos días al trabajo que los hombres, lo que sugiere que sienten mayor presión por demostrar fiabilidad en condiciones in-

seguras. Sin embargo, cuando la seguridad laboral mejora, las mujeres son más propensas a usar licencias por enfermedad, lo que indica que la estabilidad ayuda a aliviar los temores de repercusiones profesionales. En contraste, los hombres continuaron reportando presentismo incluso con una mayor seguridad laboral, lo que indica expectativas culturales profundamente arraigadas de disponibilidad constante.

3. CUANDO LAS DEMANDAS LABORALES SUPERAN LOS RECURSOS, LAS PERSONAS TRABAJAN MÁS MIENTRAS ESTÁN ENFERMAS.

El modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R, por sus siglas en inglés), desarrollado por psicólogos organizacionales, explica cómo las condiciones laborales afectan la salud de los empleados, la productividad y el desempeño organizacional. Este marco clasifica los entornos laborales en dos categorías:

— **DEMANDAS LABORALES:** Tareas que requieren esfuerzo físico, mental o emocional sostenido, como altas cargas de trabajo, horarios rígidos, plazos ajustados y expectativas de disponibilidad constante.

— **RECURSOS LABORALES:** Factores que apoyan a los empleados para gestionar esas demandas, incluyendo flexibilidad en horarios y ubicación, autonomía para tomar decisiones, apoyo gerencial claro, personal de respaldo y comunicación abierta.

Cuando las demandas laborales superan constantemente los recursos, los empleados experimentan mayores tasas de presentismo, agotamiento, ausentismo, disminución de la productividad y menor satisfacción laboral. En cambio, cuando las demandas están equilibradas con los recursos adecuados, se incrementan la motivación, la productividad y la salud de la fuerza laboral.

Este desequilibrio estructural, exacerbado por normas de género y segmentación ocupacional, ayuda a explicar por qué ampliar la licencia por enfermedad o los gestos bien intencionados (como que los líderes modelen el tiempo libre o establezcan límites en el correo electrónico) a menudo no son suficientes.

UN ENFOQUE ESTRATÉGICO Y ESTRUCTURAL PARA LOS LÍDERES SÉNIOR

Los ejecutivos que evalúan y rediseñan intencionalmente las estructuras organizacionales utilizando el marco JD-R pueden reducir significativamente el presentismo, reforzar el bienestar de los empleados y fortalecer la resiliencia organizacional a largo plazo.

1. IDENTIFICAR LOS DESEQUILIBRIOS ENTRE LAS DEMANDAS Y LOS RECURSOS DE CADA FUNCIÓN.

Comience con un diagnóstico amplio para evaluar las presiones y apoyos fundamentales en las principales categorías de roles. Mapee el grado de demandas laborales (por ejemplo, carga de trabajo,

INVESTIGACIÓN: POR QUÉ LOS EMPLEADOS TRABAJAN MIENTRAS ESTÁN ENFERMOS Y CÓMO LOS LÍDERES PUEDEN DETENERLO



Los roles que presentan altas demandas y pocos recursos son señales de alerta para el presentismo y el agotamiento. Estos desequilibrios ofrecen un punto de partida claro para intervenir: reducir las demandas excesivas, aumentar los recursos disponibles, o una combinación de ambos.

programación, expectativas de respuesta) junto con los recursos laborales (por ejemplo, autonomía, flexibilidad, personal de respaldo, apoyo gerencial) en todas las funciones. Utilice este marco de diagnóstico para identificar dónde son más pronunciados los desequilibrios.

Los roles que presentan altas demandas y pocos recursos son señales de alerta para el presentismo y el agotamiento. Estos desequilibrios ofrecen un punto de partida claro para intervenir: reducir las demandas excesivas, aumentar los recursos disponibles, o una combinación de ambos.

2. CAPACITAR A LOS GERENTES PARA QUE DETECTEN LAS PRIMERAS SEÑALES DE ESTRÉS Y PRESENTISMO Y ACTÚEN EN CONSECUENCIA.

Equipe a los gerentes con herramientas prácticas para reconocer y abordar de manera proactiva las primeras señales de estrés y sobrecarga. Estas señales pueden incluir empleados que trabajan visiblemente enfermos, que envían correos electrónicos a altas horas de la noche de

forma constante o que dudan en tomar la licencia por enfermedad que necesitan. Se puede capacitar a los gerentes para intervenir a tiempo mediante estrategias como redistribuir tareas, ofrecer horarios flexibles temporales y crear planes claros de delegación para aliviar las presiones de la carga de trabajo.

3. ESTABLECER MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN Y RESPUESTA CONTINUOS.

Si bien los diagnósticos iniciales destacan los desequilibrios estructurales, los bucles de retroalimentación continuos ayudan a los líderes a monitorear cómo cambian las demandas y los recursos con el tiempo, y a responder antes de que los problemas se intensifiquen. Implemente encuestas breves y periódicas para rastrear la carga de trabajo, la flexibilidad y la percepción del apoyo en los equipos.

Lo que sucede a continuación es igual de importante: los líderes deben compartir los resultados con transparencia y tomar acciones visibles y oportunas, como ajustar cronogramas de proyectos, rea-

signar tareas u ofrecer apoyo temporal durante los periodos de mayor carga. Estos bucles de retroalimentación pueden reducir el presentismo y el agotamiento, así como generar confianza al mostrar a los empleados que el liderazgo está escuchando y respondiendo de forma continua, no solo una vez.

Los ejecutivos tienen una capacidad única para reconfigurar las fuerzas estructurales que impulsan el presentismo. En lugar de tratar el presentismo como un fracaso personal o una simple deficiencia en las políticas de licencia por enfermedad, los líderes efectivos lo reconocen como un síntoma de problemas más amplios en el diseño organizacional y en las normas culturales.