

# Desconexión digital: mucho más que un protocolo

**Eva Rimbau Gilabert**

Codirectora del Máster en Dirección Ejecutiva de Empresas, Universitat Oberta de Catalunya  
Mayo 2025

**R**esponder mensajes fuera del horario laboral o durante las vacaciones se ha convertido en una práctica habitual. Según el Informe sobre Desconexión Digital de InfoJobs, de 2024, el 79 % de las personas trabajadoras en España contesta correos o llamadas fuera de su jornada y el 59 % no desconecta durante el verano. Este patrón, lejos de ser una muestra de compromiso laboral, plantea serias dudas tanto sobre el bienestar de quienes trabajan como sobre el funcionamiento organizativo.

La falta de desconexión se vincula con el agotamiento emocional, la dificultad para conciliar y el aumento de la intención de abandonar el empleo. En el plano colectivo, las consecuencias se traducen en problemas de rotación, pérdida de productividad sostenible y deterioro del clima de trabajo. A largo plazo, los efectos se acumulan: menor capacidad de innovación, tensiones en la colaboración e incluso la aparición de dinámicas defensivas como la ocultación de conocimiento.

## **Más allá del cumplimiento normativo**

España dispone de un marco legal que reconoce explícitamente el derecho a la desconexión digital. Tanto la Ley Orgánica 3/2018 como el Estatuto de los Trabajadores y la Ley de Prevención de Riesgos Laborales obligan a las empresas a elaborar políticas para proteger a su plantilla frente a los riesgos derivados de la hiper-conectividad.

Pero, aunque los protocolos de desconexión constituyen un paso en la dirección adecuada, su mera existencia no garantiza su eficacia. Muchas organizaciones elaboran normas sin revisar las dinámicas que, en la práctica, legitiman la conectividad permanente. Sin un cambio estructural, los protocolos pueden quedarse en papel mojado.

Existe la tentación de pedir a los trabajadores que simplemente "apaguen el móvil". Pero la desconexión real no depende únicamente de la voluntad individual. Quien permanece conectado fuera de su jornada no lo hace solo por falta de disciplina personal. Lo hace, con frecuencia, por temor a parecer poco comprometido, por

presión implícita de su equipo o por una planificación deficiente que desplaza tareas más allá del horario previsto.

En este contexto, los dispositivos móviles y las plataformas de mensajería amplifican la disponibilidad, pero la tecnología no es la causa original del problema. Lo que hay detrás es una determinada manera de organizar el trabajo, una cultura que asocia presencia con compromiso, y un liderazgo que a menudo no da ejemplo ni establece límites claros.

En algunas organizaciones, los mensajes enviados fuera de hora por la dirección o por mandos intermedios se interpretan como una norma informal que impulsa la disponibilidad constante. El resultado es una cultura del "siempre conectado" que opera al margen de cualquier protocolo formal y que erosiona progresivamente el equilibrio entre vida personal y profesional.

### **Estrategia organizativa: el único enfoque viable**

La desconexión digital solo puede sostenerse en el tiempo si se integra dentro de una estrategia organizativa coherente. No se trata, simplemente, de prohibir el uso del correo fuera del horario, sino de revisar de forma crítica las condiciones que generan esa necesidad o expectativa.

Uno de los principales obstáculos para la desconexión real es la intensificación del trabajo. Cuando las tareas se acumulan, los plazos son ajustados y las expectativas no se ajustan a los recursos disponibles, se genera una presión constante que empuja a muchas personas a prolongar su jornada más allá del horario previsto. Esta dinámica no es fruto del azar, sino del modo en que se organiza y distribuye el trabajo en el día a día. Aquí el papel de los mandos intermedios y directivos es determinante: si planifican con criterio, asignan las tareas de forma equilibrada y revisan la carga de trabajo de manera regular, evitarán que las personas se sientan obligadas a mantenerse conectadas con su trabajo.

Al mismo tiempo, los directivos pueden favorecer la desconexión facilitando que los equipos elaboren acuerdos compartidos sobre horarios de sincronía o disponibilidad, canales de comunicación y tiempos de respuesta esperados, lo que contribuye a crear un entorno previsible y respetuoso. Por eso, la formación del personal directivo es un elemento esencial en una estrategia organizativa de desconexión, y debe ir mucho más allá de las acciones de sensibilización sobre el tema.

Asimismo, las herramientas tecnológicas pueden convertirse en aliadas si se utilizan con criterios de sostenibilidad. La programación de correos, los indicadores de (no) disponibilidad o los canales de comunicación asíncrona permiten organizar el trabajo sin depender de la respuesta inmediata. La clave está en entender que no todo es urgente y que hasta el trabajo intenso es compatible con el descanso.

Por último, es fundamental ofrecer apoyo individual. La desconexión no se consigue solo informando de los derechos, sino ayudando a utilizar adecuadamente la tecnología, desarrollar competencias para poner límites, gestionar la ansiedad ante la "no respuesta" y manejar con autonomía el propio tiempo. No todas las personas parten del mismo lugar ni enfrentan las mismas barreras para desconectar.

## **Medir para transformar**

Una estrategia de desconexión eficaz no puede construirse sin datos. Es imprescindible evaluar con rigor los patrones de conexión existentes: qué personas permanecen conectadas fuera de horario, en qué momentos, a través de qué canales, y cuáles son las razones que lo explican. Esta información permite comprender la magnitud del problema y diseñar intervenciones adaptadas a la realidad de cada organización, y de cada área dentro de una organización.

Además, las mediciones deben mantenerse en el tiempo. Monitorizar el uso de los medios de comunicación, los tiempos de conexión, y el impacto en indicadores de salud, motivación o rendimiento permite verificar si las medidas aplicadas están funcionando y ajustar el enfoque cuando las necesidades cambian. Medir no es controlar, sino comprender. No se trata de fiscalizar a las personas, sino de identificar patrones que requieren de una respuesta organizativa y de asegurar que el esfuerzo dedicado a la mejora está obteniendo resultados.

Con todo lo comentado anteriormente, se concluye que transformar la relación con la conectividad no es un proceso instantáneo. Requiere una aproximación progresiva, que combine análisis, experimentación y evaluación constante. Los cambios duraderos no provienen de grandes reformas, sino de la consolidación progresiva de prácticas sostenibles, apoyadas por un liderazgo coherente y comprometido.

Lo que está en juego no es solo la salud de las personas. Es también la capacidad de las organizaciones para operar con inteligencia y adaptabilidad en un entorno cada vez más exigente. En este contexto, desconectar no es un lujo: es una condición para la sostenibilidad.



---

Artículo financiado por la UE-NextGenerationEU. Sin embargo, los puntos de vista y las opiniones expresadas son únicamente los del autor o autores y no reflejan necesariamente los de la UE o la Comisión Europea. Ni la UE ni la Comisión Europea pueden ser consideradas responsables de las mismas.