



SwitchOff

Fomentar el bienestar laboral en el trabajo remoto

Project No: 2022-1-PL01-KA220-VET-000085734



Co-funded by
the European Union





CC-BY-NC-SA



Este documento puede copiarse, reproducirse o modificarse de acuerdo con las normas anteriores. Además, debe hacerse referencia clara a los autores del documento y a todas las partes aplicables del aviso de copyright.

Todos los derechos reservados.

© Copyright 2023 SWITCHOFF

Responsable y editor: Instituto de Desarrollo, Evie Michailidis

Socios colaboradores: Crea360, Universidad de Verona, Mindshift, Cardet, AHE, Happsy

Fecha: 15/05/2023

Nivel de difusión:

Financiado por la Unión Europea. No obstante, los puntos de vista y opiniones expresados son exclusivamente los del autor o autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o la Agencia Nacional (AN). Ni la Unión Europea ni NA pueden ser consideradas responsables de las mismas.



Contenido de la tabla

Contenido de la tabla	3
Introducción	4
Módulo 1	6
El papel de los profesionales y directivos de RRHH en el apoyo al "derecho a desconectar" de sus empleados	6
Capítulo 1a: Introducción al derecho a la desconexión	7
Retos y obstáculos a los que pueden enfrentarse los individuos y las organizaciones a la hora de aplicar el derecho a la desconexión	10
Capítulo 2a: El papel de los empleadores en la promoción del derecho a la desconexión - Mejores prácticas y estrategias.....	14
Capítulo 3a: Aplicación de políticas organizativas que apoyen el derecho a la desconexión.....	22
Beneficios de aplicar políticas organizativas que fomenten la desconexión: estudios basados en pruebas.....	23
Capítulo 4: Estudios de casos	31
Apéndice	35
Módulo 2:	38
Consejos y prácticas para que los trabajadores a distancia desconecten del trabajo	38
Capítulo 1b: Consejos para utilizar eficazmente las TIC para desvincularse psicológicamente del trabajo	39
Capítulo 2b: Buenas prácticas y consejos que pueden permitir a los empleados desvincularse psicológicamente del trabajo.....	54
Capítulo 3b: Recursos y herramientas útiles	66
Apéndice	70



Introducción

En las últimas décadas, la digitalización del lugar de trabajo ha permitido a los trabajadores de diversos sectores desempeñar su labor en cualquier momento y lugar (Eurofound y OIT, 2017). El crecimiento exponencial del teletrabajo y el uso extensivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han provocado efectos contrapuestos. Por un lado, estos avances tecnológicos han conducido a una mayor eficiencia, pero este cambio ha dado lugar a una "cultura de estar siempre conectado las 24 horas del día, los 7 días de la semana", lo que ha repercutido en el bienestar de los trabajadores a distancia.

Los datos de Eurofound sugieren que los trabajadores a distancia tienen el doble de probabilidades de superar el límite de 48 horas de trabajo y de trabajar en su tiempo libre (horas no laborables). Estos datos han puesto de relieve la necesidad de un marco jurídico europeo que defina y regule directamente el derecho de los trabajadores a desconectar (CES, 2021). El derecho a la desconexión reconoce la importancia del equilibrio entre la vida laboral y personal y la necesidad de que los empleados dispongan de un tiempo dedicado fuera del trabajo para descansar, recargar pilas y dedicarse a actividades personales.

El presente kit de herramientas se ha desarrollado en el marco del proyecto SWITCH OFF. El objetivo del proyecto es ayudar a los directivos y a los formadores de FP a adquirir las competencias y los conocimientos adecuados sobre cómo facilitar la recuperación en el lugar de trabajo y ayudar a los trabajadores a distancia a desconectar del trabajo y restablecer sus recursos personales (emocionales, cognitivos, físicos) al final de su jornada laboral.

El objetivo de este kit de herramientas es doble:

(1) Apoyar a los directivos, jefes de equipo y profesionales de RRHH en la adopción de buenas prácticas, estrategias y también en el ajuste o la aplicación de políticas organizativas que apoyen el "derecho a desconectar" de sus empleados.

(2) Proporcionar a los trabajadores a distancia los consejos necesarios para utilizar eficazmente las TIC y prácticas sobre cómo desvincularse psicológicamente del trabajo.



El conjunto de herramientas consta de los siguientes módulos y capítulos:

Módulo 1: El papel de los profesionales y directivos de RRHH en el apoyo al "derecho a la desconexión" de sus empleados

- Capítulo 1** Introducción al derecho de desconexión
- Capítulo 2** El papel de los empresarios en la promoción del derecho a la desconexión - Mejores prácticas y estrategias
- Capítulo 3** Aplicar políticas organizativas que apoyen el derecho a la desconexión
- Capítulo 4** Estudio de caso

Módulo 2: Consejos y prácticas para que los trabajadores a distancia desconecten del trabajo

- Capítulo 1b** Utilizar eficazmente las TIC para desvincularse psicológicamente del trabajo
- Capítulo 2b** Mejores prácticas y consejos que pueden permitir a los empleados desvincularse psicológicamente del trabajo
- Capítulo 3b** Recursos y herramientas útiles



Módulo 1

El papel de los profesionales y directivos de RRHH en el apoyo al "derecho a desconectar" de sus empleados



Capítulo 1a: Introducción al derecho de desconexión

Puntos clave - Objetivos de aprendizaje

- > Tomar conciencia de a qué se refiere el "derecho a la desconexión"
- > Comprender la importancia del derecho a la desconexión en el lugar de trabajo moderno
- > Conozca cuáles son algunos de los posibles retos y obstáculos en la aplicación del derecho a la desconexión

Definir el "derecho a la desconexión"

Según Eurofound, el "derecho a la desconexión" se refiere al "derecho del trabajador a poder desconectarse del trabajo y abstenerse de participar en comunicaciones electrónicas relacionadas con el trabajo, como correos electrónicos u otros mensajes, durante las horas no laborales".

El derecho a la desconexión reconoce la importancia del equilibrio entre el trabajo y la vida privada y la necesidad de que los empleados dispongan de tiempo fuera del trabajo para descansar, recargar las pilas y dedicarse a actividades personales. Al establecer límites claros y promover una cultura laboral más saludable, pretende apoyar el bienestar y la productividad de los empleados.

Por qué se ha convertido en una cuestión cada vez más importante en el lugar de trabajo moderno

El derecho a desconectar ha adquirido cada vez más importancia en el lugar de trabajo moderno como respuesta a los retos que plantea la conectividad constante, las preocupaciones por el equilibrio entre la vida laboral y personal, las consideraciones de salud mental, los problemas de productividad y la necesidad de protección jurídica. Destaca la importancia de establecer límites y fomentar una cultura laboral más saludable que respete el tiempo personal y el bienestar de los empleados.

Más concretamente, el derecho a la desconexión se ha convertido en una cuestión cada vez más importante en el lugar de trabajo moderno debido a varios factores:



Imagen de vecstock en Freepik.

Avances tecnológicos: La adopción generalizada de teléfonos inteligentes, ordenadores portátiles y otros dispositivos ha facilitado que los empleados estén constantemente conectados al trabajo. Aunque esta conectividad aporta beneficios como una mayor productividad y flexibilidad, también difumina los límites entre el trabajo y la vida personal. Como resultado, los empleados pueden encontrar difícil desconectar de la comunicación relacionada con el

trabajo y sentirse presionados para estar disponibles fuera de su horario laboral habitual (Becker et al., 2018; Johnson et al., 2018).



Equilibrio trabajo-vida privada: Mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida privada es crucial para el bienestar general. Cuando los empleados no pueden desconectar del trabajo, puede producirse un aumento del estrés, agotamiento e impactos negativos en su vida personal. El derecho a desconectar reconoce la importancia de establecer límites claros entre el trabajo y el tiempo personal, permitiendo a los empleados dar prioridad a su bienestar y participar en actividades fuera del trabajo.

Imagen de prostooleh en Freepik.

Problemas de salud mental: La conectividad constante puede tener efectos adversos en la salud mental (Becker et al., 2018). Estar constantemente localizable para asuntos relacionados con el trabajo puede crear una sensación de estar siempre "conectado" y puede provocar sentimientos de ansiedad y agobio. El derecho a desconectar reconoce la necesidad de que los empleados dispongan de periodos dedicados de descanso y relajación, que son esenciales para el bienestar mental.



Imagen de stockking en Freepik.



Imagen de nikitabuida en Freepik.

Productividad y eficacia: Paradójicamente, una conectividad excesiva puede perjudicar la productividad. Los estudios han demostrado que ser interrumpido constantemente por mensajes y notificaciones relacionados con el trabajo puede perturbar la concentración y disminuir la eficiencia (Sonnentag, 2012). Al promover el derecho a desconectarse, los empresarios pueden contribuir a crear un entorno que permita a los empleados centrarse en sus tareas durante las horas de trabajo y recargarse durante su tiempo libre, lo que se traduce en una mejora de la productividad general.



Evolución legal y reglamentaria: Algunos países y jurisdicciones han reconocido la importancia del derecho a la desconexión y han puesto en marcha leyes o normativas para proteger a los trabajadores. Esto ha llamado más la atención sobre el tema y ha suscitado debates en todo el mundo sobre la necesidad de abordar los posibles efectos negativos de la conectividad constante.



Imagen de wirestock en Freepik.

Varios países han tomado medidas para reconocer y proteger el derecho a la desconexión. Por ejemplo, en 2017, Francia introdujo una ley que obliga a las empresas con más de 50 empleados a negociar con su plantilla para establecer un marco sobre cuándo pueden desconectarse los empleados de los dispositivos digitales (Couffe & Pralong, 2017). En la legislación francesa, el apartado "Derecho a la desconexión" aparece en el artículo 55 del capítulo II "Adaptación del derecho laboral a la era digital", artículo L2242-8 del Código Laboral. Del mismo modo, otros países, entre ellos Italia y España, también han aplicado leyes o reglamentos para salvaguardar el derecho a la desconexión.



Retos y obstáculos a los que pueden enfrentarse los individuos y las organizaciones a la hora de aplicar el derecho

La aplicación del derecho a la desconexión puede presentar varios retos y obstáculos tanto para los individuos como para las organizaciones. Algunos de estos retos incluyen:

1. **Normas culturales y organizativas:** En muchos lugares de trabajo puede prevalecer una cultura de largas jornadas laborales, disponibilidad constante y una gran expectativa de capacidad de respuesta. Cambiar estas normas y establecer nuevos límites puede enfrentarse a la resistencia de los empleados que se han acostumbrado a estar siempre conectados. Del mismo modo, a las organizaciones puede resultarles difícil cambiar prácticas arraigadas y crear una cultura que apoye el derecho a desconectar.
2. **Falta de concienciación y comprensión: Es posible que** muchas personas y organizaciones no sean conscientes de los efectos negativos de la conectividad constante o no comprendan del todo los beneficios de desconectar del trabajo. Educar a los empleados y a la dirección sobre la importancia del equilibrio entre la vida laboral y personal, la salud mental y la productividad puede ser un obstáculo a la hora de aplicar el derecho a la desconexión.
3. **Dependencia de la tecnología:** Las herramientas y plataformas tecnológicas se han convertido en parte integrante de muchos procesos de trabajo, y los empleados pueden sentirse obligados a permanecer conectados para realizar eficazmente sus tareas. Superar la dependencia de la tecnología y encontrar soluciones alternativas que permitan a los empleados desconectar sin obstaculizar la productividad puede ser todo un reto.
4. **Resistencia de la dirección:** Los directivos y líderes pueden tener dudas sobre el impacto de la aplicación del derecho a la desconexión en la productividad, la capacidad de respuesta a los clientes o consumidores y las operaciones empresariales en general. Convencer a la dirección de los beneficios a largo plazo y abordar sus preocupaciones puede ser crucial para conseguir su apoyo a la implantación del derecho a la desconexión.
5. **Flexibilidad y trabajo a distancia:** El auge del trabajo a distancia y de los acuerdos laborales flexibles puede hacer más difícil definir los límites en torno a las horas de trabajo y la disponibilidad. Sin directrices y expectativas claras, los empleados pueden tener dificultades para desconectar del trabajo, especialmente cuando sus espacios de trabajo son también sus espacios personales.
6. **Cumplimiento y responsabilidad:** Establecer políticas o directrices para el derecho a desconectar es una cosa, pero garantizar el cumplimiento y la responsabilidad puede ser otro reto. Es posible que las organizaciones necesiten desarrollar mecanismos para controlar y abordar las infracciones, proporcionar apoyo a los empleados que se sienten presionados para estar constantemente conectados y responsabilizar a los directivos y líderes de la promoción del equilibrio entre la vida laboral y personal.



Actividades

Actividad 1 - Retos y obstáculos	
Duración de la actividad	10 minutos
Objetivo de la actividad	El objetivo de esta actividad es ayudar a los profesionales y directivos de RRHH a reflexionar y anotar los retos y obstáculos a los que se enfrenta su organización a la hora de aplicar el derecho a la desconexión.
Instrucciones	Tómese un tiempo y reflexione sobre los retos y obstáculos a los que se enfrenta su organización a la hora de aplicar el derecho a la desconexión. Anote tres obstáculos/retos.

Actividad 2 - Superar retos y obstáculos	
Duración de la actividad	10 minutos
Objetivo de la actividad	El objetivo de esta actividad es ayudar a los profesionales y directivos de RRHH a pensar en posibles soluciones a los retos y obstáculos a los que se enfrenta su organización a la hora de aplicar el derecho a la desconexión.
Instrucciones	Anote tres posibles soluciones a los retos y obstáculos a los que se enfrenta su organización a la hora de aplicar el derecho a la desconexión. Intente ser lo más específico posible al describir sus soluciones.



Evaluación

Pregunta 1	
Tipo de herramienta de evaluación	Seleccione una opción: <ul style="list-style-type: none"> Pregunta de opción múltiple
Preguntas	¿A qué se refiere el "derecho a la desconexión"?
Posibles respuestas	a) Derecho a apagar los dispositivos electrónicos. b) El derecho a desconectarse de la comunicación relacionada con el trabajo fuera del horario laboral. c) El derecho a tomar descansos durante las horas de trabajo. d) El derecho a desconectarse de Internet.

Pregunta 2	
Tipo de herramienta de evaluación	Seleccione una opción: <ul style="list-style-type: none"> Pregunta de opción múltiple
Preguntas	¿Cómo se puede aplicar y mantener el derecho a la desconexión en las organizaciones?
Posibles respuestas	a) Desarrollar políticas y directrices claras. b) Proporcionar formación y educación sobre el equilibrio entre la vida laboral y familiar. c) Supervisión y tratamiento de las infracciones. d) Todas las anteriores.



Referencias

Becker, W. J., Belkin, L., & Tuskey, S. (2018, julio). Matándome suavemente: La vigilancia de las comunicaciones electrónicas y el bienestar de los empleados y sus cónyuges. En *Academy of management proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 12574). Briarcliff Manor, NY 10510: Academia de Gestión.

Couffe, C. y Pralong, J. (2017), "Le droit à la déconnexion, une avancée pour les ¿Colaboradores?", Harvard Business Review, [en línea] Disponible en:

<http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/07/16369-droit-a-deconnexion-avancee-collaborateurs/>

Johnson, S. Robertson, I. y Cooper, C. (2018), *Bienestar: productividad y felicidad en el trabajo*, 2ª ed., Londres. Londres: Palgrave Macmillan.

Sonnentag, S. (2012). Desvinculación psicológica del trabajo durante el tiempo libre: Los beneficios de desvincularse mentalmente del trabajo. *Current Directions in Psychological Science*, 21(2), 114-118.

Breve resumen y lecciones clave para llevar a casa

El "derecho a la desconexión" se refiere al derecho de los empleados a desconectarse de la comunicación relacionada con el trabajo fuera del horario laboral.

- > Aborda los efectos negativos de la conectividad constante sobre el equilibrio entre la vida laboral y personal y el bienestar mental.
- > Los avances tecnológicos han hecho que la conectividad constante sea más frecuente en el lugar de trabajo moderno.
- > El derecho a desconectar ha cobrado cada vez más importancia debido a la preocupación por el equilibrio entre la vida laboral y personal, la salud mental y la productividad.
- > Países como Francia han puesto en marcha leyes para proteger el derecho a la desconexión.
- > La aplicación del derecho a la desconexión se enfrenta a retos como la resistencia cultural, la dependencia tecnológica y la preocupación por la productividad.
- > Las organizaciones pueden hacer cumplir y mantener el derecho a la desconexión mediante políticas claras, formación y supervisión.

El derecho a la desconexión favorece el bienestar y la productividad de los trabajadores.



Capítulo 2a: El papel de los empleadores en la promoción del derecho a la desconexión - Mejores prácticas y estrategias

Puntos clave - Objetivos de aprendizaje

- > Tomar conciencia del papel del empresario en la promoción del derecho a la desconexión.
- > Comprenda las ventajas de contar con políticas claras sobre el derecho a la desconexión.
- > Familiarícese con las mejores prácticas para promover el derecho a la desconexión.
- > Implantar prácticas de comunicación y tecnología para favorecer el derecho a la desconexión.
- > Aprenda a incluir prácticas de conciliación y bienestar en su cultura organizativa.
- > Aprenda a apoyar el derecho a la desconexión de sus empleados.

Responsabilidades de los empresarios y de los profesionales/directivos de RRHH en la promoción del derecho a la desconexión

A la hora de promover el derecho a la desconexión, las principales responsabilidades de los empresarios y de los profesionales de RRHH incluyen la creación y aplicación de políticas que establezcan límites claros entre el trabajo y la vida personal. Entre otras cosas, esto implica fijar horarios de trabajo razonables, animar a los empleados a que tomen descansos y vacaciones y desalentar la comunicación después del trabajo o las horas extraordinarias excesivas. También deben proporcionar la formación y los recursos adecuados para garantizar que los empleados puedan gestionar eficazmente su carga de trabajo y dar prioridad a su bienestar. Además, los empresarios y los profesionales/directivos de RRHH deben predicar con el ejemplo, fomentando una cultura de empresa que respete el equilibrio entre la vida laboral y personal y apoye a los empleados para que mantengan unos límites saludables entre su vida profesional y personal. Al promover activamente el derecho a la desconexión, los empresarios y los profesionales/directivos de RRHH contribuyen a crear un entorno laboral más sostenible y satisfactorio.

A continuación le presentamos ejemplos de buenas prácticas que los empresarios podrían aplicar a la hora de promover el derecho a la desconexión de sus empleados.



Buenas prácticas sobre el derecho a la desconexión

LiveWell: la app de Zúrich que fomenta el bienestar y la felicidad de los empleados	
Tema/Área	Bienestar de los empleados
Tipo de buena práctica	Herramientas, aplicaciones o plataformas en línea
Fecha de publicación	Mayo de 2022
Socios/red	a) Zurich Portugal b) Portugal c) Empresario
Descripción de los métodos/enfoque	A través de la app LiveWell, Zurich Portugal -empresa que opera en el sector de los seguros- pretende reforzar su preocupación por el bienestar holístico de sus empleados en varias dimensiones, a saber, física, mental, social y financiera. Con la app, la empresa quiere estar más cerca de sus empleados, contribuyendo de forma sencilla, práctica y relajada a reforzar o introducir pequeños gestos cotidianos para que se conviertan en rutinas saludables y felices, no sólo para los empleados sino también para sus familias. La aplicación contiene consejos y contenidos personalizados, para resultar más atractiva. En la práctica, invita a los usuarios a fijar uno de los cinco objetivos de salud disponibles -energía, forma física, felicidad, pérdida de peso o estrés- y a definir sus principales intereses, como el sueño, la salud financiera, la salud mental, las relaciones, la paternidad o la medicina alternativa, así como los indicadores a medir.
Objetivo	Con la aplicación LiveWell, Zurich Portugal pretende promover un estilo de vida saludable entre sus 500 empleados y concienciarles sobre la importancia de una vida activa. También pretende una conciliación ajustada entre la vida personal, familiar y profesional, ya que entiende que esto es esencial para la felicidad de los trabajadores.
Visión general de las lecciones aprendidas que son relevantes para el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar el bienestar y la felicidad de los trabajadores reforzando los hábitos saludables de conciliación de la vida laboral y familiar, como el derecho a desconectar. • Promover la conciliación de la vida personal, familiar y profesional de los trabajadores, animándoles a planificar sus actividades en función de su derecho a la desconexión.
Enlace web	http://www.zurich.com.pt/pt-pt/a-zurich/sala-deimprensa/comunicados-imprensa/2022/30-mai [enlace sólo disponible en portugués]



Campaña "Mind Your Mind" de EDP	
Tema/Área	Bienestar de los empleados
Tipo de buena práctica	Campaña por la salud mental en el lugar de trabajo
Fecha de publicación	2020
Socios/red	a) Grupo EDP b) Portugal c) Empresario
Descripción de los métodos/enfoque	La campaña "Mind your Mind" aborda cuestiones de salud mental y está desarrollada por el grupo EDP -empresa que opera en el sector energético- para sus casi 13.000 empleados, promoviendo cada mes de octubre diversas iniciativas relacionadas con el tema. Esta iniciativa forma parte de la estrategia de bienestar de la empresa, con cinco pilares definidos centrados en la salud física, mental, profesional, financiera y emocional. Como parte de esta estrategia, el grupo EDP promueve charlas con expertos en diferentes temas de salud mental y bienestar, con el objetivo de concienciar a los empleados sobre la importancia de cuidar su bienestar psicológico. El grupo EDP también organiza periódicamente talleres y retos para animar a los empleados a adoptar hábitos de vida saludables, en concreto relacionados con el ejercicio físico, la atención plena y otras prácticas que contribuyen a un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal y al control del estrés y las emociones. Se apoyan estrategias a pequeña escala, como fomentar pequeñas pausas de atención plena a lo largo del día.
Objetivo	La empresa quiere ser un ejemplo de responsabilidad social y promover el bienestar y la salud mental de sus empleados. El grupo EDP quiere que otras empresas sigan su ejemplo y ayuden a sus empleados a lograr una vida más equilibrada y a sentirse respaldados por sus instituciones para que puedan, a su vez, llevarse a casa sus nuevas habilidades para afrontar la salud mental y mejorar sus vidas y las de sus familias.
Visión general de las lecciones aprendidas que son relevantes para el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Promover momentos de atención plena en pequeñas pausas a lo largo del día ayuda a desconectar el "piloto automático". • Promover charlas, talleres y otras iniciativas sobre salud mental y cómo desconectar del trabajo ayuda a los trabajadores a sentirse apoyados y les proporciona nuevas habilidades para alcanzar el bienestar.
Enlace web	www.edp.com/en/people/well-being-and-benefits



Estrategias prácticas sobre el derecho a la desconexión que pueden utilizar los empresarios y los profesionales/directivos de RR.HH.

Estrategia 1 - Política de tiempo protegido	
Breve descripción de la estrategia	La "política de tiempo protegido" es una estrategia práctica que los empresarios y los profesionales/directivos de RRHH pueden aplicar para promover el derecho a la desconexión de sus equipos, si no existe plena autonomía en la gestión de las horas de trabajo por parte de los propios trabajadores. Esta política designa periodos de tiempo específicos durante el día, en los que se anima a los empleados a dar prioridad a las actividades personales y no relacionadas con el trabajo, sin la expectativa de comunicaciones o tareas relacionadas con el trabajo. Las pausas y su duración, así como el momento del día en que tienen lugar pueden acordarse con cada trabajador y sus necesidades. También debe definirse una hora de inicio y fin de la jornada laboral. Antes y después de esta hora, debe garantizarse la desconexión total de la comunicación y las actividades relacionadas con el trabajo.
Propósito/objetivo de la estrategia	El propósito es crear ventanas de tiempo dedicadas en las que los empleados puedan desconectar del trabajo y centrarse en su bienestar personal, su familia, sus aficiones u otros compromisos no laborales. El objetivo es fomentar el equilibrio entre el trabajo y la vida privada, reducir la fatiga y el agotamiento, y apoyar a los empleados para que logren una integración saludable del trabajo y la vida personal.

Estrategia 2 - Duelos de desconexión	
Breve descripción de la estrategia	 <p>"Duelos de desconexión" es una estrategia que transforma el derecho a desconectar en una atractiva competición dentro de la organización. Se anima a los empleados a participar voluntariamente en "duelos" semanales en los que compiten para ver quién puede desconectarse con mayor eficacia durante las horas designadas. Se pueden dar puntos y recompensas a los ganadores.</p>
Propósito/objetivo de la estrategia	El objetivo de la estrategia "Duelos de desconexión" es hacer que el derecho a desconectar sea divertido y atractivo al tiempo que se refuerza la importancia del equilibrio entre la vida laboral y personal. Al convertirlo en un juego, se motiva a los empleados a desconectarse de los dispositivos digitales y las herramientas de comunicación relacionadas con el trabajo, lo que reduce el agotamiento, mejora el bienestar y fomenta una cultura de respeto del tiempo personal.



Actividad

Mejorar el derecho a la desconexión de los trabajadores a distancia: exploración y acción en colaboración Superación de retos y obstáculos	
Duración de la actividad	45 minutos
Objetivo de la actividad	El objetivo de esta actividad de colaboración es implicar a empresarios, profesionales/directivos de RRHH y trabajadores a distancia en un diálogo reflexivo y abierto. Pretende profundizar en su comprensión de los beneficios y retos asociados al derecho a la desconexión de los trabajadores a distancia, fomentando al mismo tiempo la creación de estrategias prácticas para apoyar el equilibrio entre la vida laboral y personal.
Instrucciones	<ul style="list-style-type: none"> • Para esta actividad, necesitará un facilitador interno o externo para la sesión de reflexión. Puede realizarse cara a cara o en formato digital. • Introducción y contexto (5 minutos): el animador explica los objetivos de la actividad a los participantes, haciendo hincapié en la importancia del equilibrio entre la vida profesional y la vida privada y en las consideraciones únicas para los trabajadores a distancia en relación con el derecho a la desconexión. • Lluvia de ideas sobre los beneficios y los retos (15 minutos): el animador pide a los participantes que se reúnan en pequeños grupos de debate (de 4 a 6 miembros) y encarga a cada grupo que haga una lluvia de ideas y discuta sobre 2-3 beneficios potenciales de la aplicación del derecho a la desconexión específicamente para los trabajadores a distancia. El facilitador debe animar a los participantes a que recurran a sus experiencias y puntos de vista personales. Cada grupo debe utilizar un rotafolio (si es presencial) o una pizarra blanca (si es en línea) para anotar sus ideas. • Desarrollo de estrategias (10 minutos): tras el debate sobre los beneficios y los retos, el animador pide a cada grupo que piense en una estrategia o iniciativa práctica que pueda aplicarse a nivel organizativo para abordar uno de los beneficios o retos identificados, haciendo hincapié en la necesidad de soluciones procesables y eficaces. • Presentación, debate y recapitulación (15 minutos): cada grupo elige a un orador principal para que presente las ventajas, los retos y las estrategias correspondientes que ha identificado. El animador resume los puntos clave de la actividad y anima a los participantes a comprometerse a aplicar las estrategias identificadas, como plan de acción, dentro de su organización para apoyar el derecho a la desconexión de los trabajadores a distancia.



Herramienta de evaluación

Pregunta 1		
Tipo de herramienta de evaluación	de de	Pregunta de opción múltiple
Preguntas		De las siguientes estrategias promovidas por los directivos, ¿cuál(es) puede(n) ayudar eficazmente a los trabajadores a desconectar del trabajo y mejorar su bienestar?
Posibles respuestas		<ul style="list-style-type: none"> a) Desalentar la comunicación no esencial fuera de las horas de trabajo. b) Gestionar la carga de trabajo de los empleados de forma realista. c) Muestre asertividad y proteja siempre los intereses de la organización. d) Promueva y fomente las pausas y las estrategias de atención plena.

Pregunta 2		
Tipo de herramienta de evaluación	de de	Pregunta de opción múltiple
Preguntas		La aplicación del derecho a desconectar del trabajo no sólo beneficia a los trabajadores, sino que también ofrece numerosas ventajas a los empresarios. De la siguiente lista, ¿cuáles son las cuatro ventajas para los empresarios?
Posibles respuestas		<ul style="list-style-type: none"> a) Cultura organizativa centrada en el individuo y sus necesidades. b) Atracción de talentos. c) Compromiso de los empleados. d) Más horas de disponibilidad de los trabajadores. e) Reducción del absentismo. f) Presentismo. g) Mejora de la productividad. h) Ausencia de desplazamientos.



Referencias

Durkovic, L. (2023, 3 de enero). El derecho a desconectar: Por qué los líderes deben animar a los empleados a desconectar. Trello. blog.trello.com/the-right-to-disconnect.

Fox, K. E., Johnson, S. T., Berkman, L. F., Sianoja, M., Soh, Y., Kubzansky, L. D., & Kelly, E. L. (2021). Organizational - and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 0(0), 1-30. www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678373.2021.1969476.

Gruman, J. (s.f.). Cómo pueden las empresas ayudar mejor a los empleados a desconectar del trabajo. The Conversation. theconversation.com/how-businesses-can-best-help-employees-disconnect-from-work-174522.

Kelly, E. L., Berkman, L. F., Kubzansky, L. D., Lovejoy, M. (12 de octubre de 2021). 7 estrategias para mejorar la salud y el bienestar de sus empleados. *Harvard Business Review*, hbr.org/2021/10/7-strategies-to-improve-your-employees-health-and-well-being?ab=hero-subleft-1.

Kelly, E. L., (13/1/2022). Las empresas deben afrontar cómo afectan las condiciones de trabajo al bienestar de sus empleados. *FastCompany*. www.fastcompany.com/90712607/companies-need-to-confront-how-work-conditions-affect-the-well-being-of-their-employees.

Kelly, E. L., (20/01/2022). Happier, Healthier, Hybrid: MIT Research Finds Hybrid Work Schedules Promote Employee Well-being. *Staffing.com*. www.staffing.com/hybrid-work-schedule-benefits/.

Lovejoy, M., Kelly, E. L., Kubzansky, L. D., & Berkman, L. F. (2021). Rediseño del trabajo para el siglo XXI: Estrategias prometedoras para mejorar el bienestar de los trabajadores. *American Journal of Public Health*, e1-e9. pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34499532/.

Mucha, R. (2021, 7 de septiembre). Cómo ayudar a sus empleados a desconectar del trabajo. *HRMorning*. www.hrmorning.com/articles/helping-your-employees-disconnect-from-work/.



Breve resumen y lecciones clave para llevar a casa

- > Los empresarios deben reconocer la importancia del derecho a la desconexión, que permite a los empleados desconectar de las responsabilidades relacionadas con el trabajo fuera del horario laboral, fomentando el bienestar y el equilibrio entre trabajo y vida privada.
- > Los empresarios desempeñan un papel crucial en la promoción del derecho a la desconexión. Deben dar prioridad al equilibrio entre el trabajo y la vida privada, establecer políticas claras y predicar con el ejemplo para fomentar un entorno laboral propicio.
- > Aplicar las mejores prácticas, como fijar horarios de trabajo razonables, abordar la comunicación después del trabajo, proporcionar flexibilidad y ofrecer formación, ayuda a los empresarios a apoyar el derecho a desconectar de forma eficaz.
- > Promover el derecho a la desconexión beneficia a los empresarios gracias a la mejora del bienestar de los empleados, el aumento de la retención y la atracción de talentos, la mejora de la productividad y la concentración y una cultura organizativa positiva.
- > Los empresarios pueden aprovechar la tecnología para apoyar el derecho a desconectar reduciendo al mínimo la comunicación después del trabajo, estableciendo expectativas claras, promoviendo el bienestar digital y aplicando políticas tecnológicas flexibles.
- > Crear una cultura de trabajo que valore el equilibrio entre la vida laboral y personal y dé prioridad al bienestar de los empleados contribuye a una cultura organizativa positiva y fomenta el compromiso, la satisfacción y la lealtad de los empleados.



Capítulo 3a: Aplicación de políticas organizativas que apoyen el derecho a la desconexión

Objetivos clave de aprendizaje

- > Comprender la importancia de aplicar políticas para salvaguardar el derecho a la desconexión de los trabajadores a distancia en el dinámico entorno laboral actual.
- > Identificar los elementos clave de las políticas organizativas eficaces que promueven el equilibrio entre la vida laboral y personal, el bienestar de los empleados y una cultura laboral de apoyo.
- > Obtener información sobre las estrategias basadas en pruebas y las mejores prácticas para comunicar, formar y evaluar las políticas con el fin de garantizar su aplicación y cumplimiento satisfactorios.

Introducción

En el entorno laboral actual, dinámico y en rápida evolución, surgen continuamente nuevos retos. Estas cuestiones requieren enfoques proactivos y adaptables para abordar las necesidades cambiantes de las organizaciones y de su mano de obra. Para hacer frente a estos retos, las organizaciones deben establecer políticas organizativas bien adaptadas que salvaguarden el bienestar de los empleados alineándose con las características y requisitos específicos de la empresa.

Definición de políticas organizativas

En el contexto organizativo, las políticas organizativas se refieren a las **directrices y principios formales establecidos por las organizaciones para regular diversos aspectos del trabajo y el comportamiento en el lugar de trabajo (Petts et al., 2022)**. Las pruebas empíricas subrayan que las políticas organizativas pueden contrarrestar varios aspectos críticos que, si no se regulan adecuadamente, pueden representar una amenaza para el bienestar de los empleados como, por ejemplo, las cuestiones éticas, la discriminación y el acoso, la percepción de injusticia organizativa, el mal equilibrio entre la vida laboral y personal, y el trabajo a distancia no regulado (Mohammad et al., 2019). Esta última cuestión está recibiendo mucha atención últimamente debido a la difusión de la modalidad de trabajo a distancia y a que la falta de respeto del derecho de los empleados a desconectar puede acarrear varias consecuencias negativas, como la incapacidad para desvincularse psicológicamente del trabajo, la falta de tiempo de recuperación y, en casos extremos, el agotamiento (Hayes et al., 2021). Por lo tanto, en este capítulo ofreceremos orientación sobre cómo aplicar políticas organizativas que salvaguarden el derecho a la desconexión de los trabajadores. Se discutirán los elementos clave de dichas políticas organizativas, incluyendo su alcance, objetivos y estrategias de aplicación.



Beneficios de aplicar políticas organizativas que fomenten la desconexión: estudios basados en pruebas

Como ya se ha mencionado, la aplicación de políticas organizativas que apoyen y fomenten la desconexión laboral puede reportar varios beneficios.

1. **Mejora el equilibrio entre la vida laboral y personal** al ofrecer a los teletrabajadores la posibilidad de alcanzar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal y, al mismo tiempo, favorece la recuperación del trabajo, necesaria para restablecer los recursos cognitivos y físicos. La posibilidad de recuperarse del trabajo puede conducir potencialmente a **reducir el estrés y prevenir el agotamiento** entre los trabajadores, que la literatura científica sabe que son especialmente comunes en lo que respecta al trabajo a distancia (Hayes et al., 2020; Hayes et al., 2021).
2. Permitir que los teletrabajadores desconecten y tengan un tiempo designado para no trabajar puede **aumentar el rendimiento durante las horas de trabajo** (Petitta & Ghezzi, 2023). Es más probable que los empleados descansados y recuperados estén **concentrados, motivados y rindan más** cuando se dedican activamente a sus tareas laborales (Bhattacharya et al., 2020).
3. Desarrollar políticas organizativas para salvaguardar el bienestar de los empleados también puede ser una **ventaja muy competitiva** para la reputación y la marca de la empresa. Al ofrecer beneficios atractivos a los empleados, paquetes de remuneración competitivos y oportunidades de desarrollo profesional, las políticas orientadas al bienestar, especialmente las relacionadas con el derecho a la desconexión, son cada vez más importantes para **atraer talentos a las organizaciones** (Yasin & Huseynova, 2020). A medida que el equilibrio entre la vida laboral y personal y el bienestar de los empleados ganan protagonismo, los candidatos buscan activamente empresas que den prioridad a estos aspectos en sus políticas organizativas (Muraya et al., 2021).
4. Cuando las empresas demuestran su compromiso con unas prácticas de contratación justas, la igualdad de oportunidades y el bienestar de los empleados, se vuelven más atractivas para los solicitantes de empleo. Estas políticas organizativas también pueden **fomentar la satisfacción y la lealtad de los empleados, lo que se traduce en mayores tasas de retención** (Rodríguez-Sánchez et al., 2020).



Imagen de wirestock en Freepik

¿Qué ocurre si una empresa no cumple su palabra de aplicar las políticas?



Imagen de freepik en [Freepik](#)

1. No aplicar las políticas anunciadas o hacer caso omiso de las políticas organizativas existentes puede tener graves repercusiones para una empresa. Además de **dañar la credibilidad de la empresa y erosionar la confianza entre las partes interesadas**, también puede tener **consecuencias negativas para la moral y el compromiso de los empleados**, lo que afecta al rendimiento general (Yang et al., 2022).

2. El incumplimiento de las políticas **expone a la empresa a riesgos legales y reglamentarios**, que pueden dar lugar a sanciones o demandas.

3. Puede tener **efectos** de gran alcance **en la cultura y la reputación de la empresa**, creando una atmósfera de incoherencia y desprecio por las normas.

4. En el contexto del trabajo a distancia, la falta de aplicación de políticas organizativas que salvaguarden el derecho a la desconexión puede dar lugar a un fenómeno preocupante conocido como **presentismo** (Rhule et al., 2020). Los empleados a distancia pueden sentirse obligados a seguir trabajando incluso cuando están enfermos o indispuestos, por miedo a las consecuencias negativas o a la inseguridad laboral. Este comportamiento puede conducir a una reducción de la productividad, al agotamiento y a una disminución del bienestar

general. Para mitigar el impacto perjudicial del presentismo y promover un entorno de trabajo saludable, las organizaciones deben establecer directrices y expectativas claras sobre las bajas por enfermedad en entornos de trabajo a distancia. Debe animarse a los empleados a dar prioridad a su bienestar y a tomarse el tiempo libre necesario para recuperarse cuando lo necesiten. Deben proporcionarse a los trabajadores a distancia el apoyo y los recursos adecuados, como el acceso a las prestaciones sanitarias y a los servicios de salud mental, para que puedan ocuparse eficazmente de su bienestar.



Una guía paso a paso sobre cómo desarrollar una política sobre el derecho a la desconexión

Paso 1 - Identificar el objetivo político

- **Realice una evaluación de las necesidades:** Comience por realizar una evaluación exhaustiva del entorno laboral actual, las experiencias de los empleados y los retos existentes relacionados con el equilibrio entre la vida laboral y personal y la conectividad constante. Esto puede implicar la recopilación de datos a través de encuestas, entrevistas, grupos de discusión o el análisis de la investigación y la literatura existentes. Identifique las cuestiones y los problemas específicos a los que se enfrentan los empleados en relación con el derecho a la desconexión.
- **Revise las políticas y prácticas organizativas existentes:** Evalúe las políticas, directrices o prácticas organizativas existentes en la organización. Determine si abordan adecuadamente la cuestión de la conciliación de la vida laboral y familiar y el derecho a la desconexión. Identifique cualquier laguna o área de mejora que deba abordarse en la nueva política.
- **Implicar a las partes interesadas: Implice a las partes interesadas relevantes en el proceso de desarrollo de la política.** Puede tratarse de empleados, profesionales de recursos humanos, directivos y representantes de los departamentos o equipos pertinentes. Existen varios enfoques para implicar a las partes interesadas a lo largo del proceso. En primer lugar, la organización de grupos de discusión brinda la oportunidad de mantener debates en profundidad y explorar diversas perspectivas. Además, las reuniones en el ayuntamiento con líderes y empleados fomentan la transparencia, lo que permite mantener debates abiertos, abordar las preocupaciones y recibir sugerencias. Los talleres o las sesiones de formación pueden educar a los empleados sobre los beneficios de la política, lo que genera el apoyo de la plantilla. Las plataformas de colaboración en línea o los portales de intranet crean foros de debate accesibles para que las partes interesadas aporten ideas. Las reuniones individuales con las principales partes interesadas permiten debates y comentarios personalizados. Utilizar varios canales de comunicación en una campaña de comunicación garantiza que las partes interesadas estén bien informadas. Por último, el nombramiento de representantes de los empleados o de un grupo de trabajo sobre políticas garantiza que se tengan en cuenta las perspectivas de los empleados, promoviendo un proceso de desarrollo de políticas colaborativo.
- **Defina el planteamiento del problema:** Articule claramente el problema o la cuestión que la política pretende abordar. Utilice la información obtenida de la evaluación de necesidades y del compromiso de las partes interesadas para redactar un planteamiento del problema conciso y específico.

- **Establezca el propósito y el alcance de la política:** Defina claramente el propósito y el alcance de la política. Determine las metas y objetivos generales que la política pretende alcanzar.
- **Considere los requisitos legales y reglamentarios:** Considere cualquier requisito legal o reglamentario que pueda afectar al proceso de desarrollo de la política.
- **Redacte el borrador de la política y obtenga su aprobación:** Elabore un borrador de la política y preséntelo a los responsables clave, como los altos directivos o el consejo de administración, para su aprobación. Aborde cualquier preocupación o pregunta que surja durante el proceso de aprobación y haga las revisiones necesarias (Prager et al., 2022).

Paso 2 - Comunicar y formar

- **Defina un plan de difusión:** Desarrolle un plan de comunicación para informar eficazmente a los empleados sobre la nueva política. Lleve a cabo sesiones de formación o talleres para garantizar que los empleados comprenden la política, sus implicaciones y sus funciones y responsabilidades en el cumplimiento de la misma.
- **Documentación política clara y concisa:** Elabore un documento de política bien redactado que sea claro, conciso y fácilmente comprensible.
- **Anuncio por correo electrónico o memorando:** Envíe un correo electrónico formal o un memorando a todos los empleados, partes interesadas y partes relevantes para anunciar la nueva política.
- **Sesiones de formación:** Lleve a cabo sesiones de formación para asegurarse de que los empleados tienen todas las habilidades y conocimientos relevantes necesarios para adherirse a la nueva política.
- **Talleres interactivos o ejercicios de juegos de rol:** Organice talleres interactivos o ejercicios de juegos de rol para reforzar la comprensión y la aplicación de la política. Este enfoque práctico permite a los empleados practicar la aplicación de la política en escenarios realistas y fomenta la participación activa y el compromiso.
- **Los directivos como defensores:** Forme a los directivos y supervisores para que comuniquen y refuercen eficazmente la política con sus respectivos equipos.
- **Comunicación continua:** Mantenga canales de comunicación regulares para proporcionar actualizaciones, recordatorios o aclaraciones sobre la política. Utilice boletines por correo electrónico, reuniones en toda la empresa o plataformas de mensajería interna para mantener a los empleados informados y comprometidos (Petts et al., 2022).

Paso 2 - Supervisar y evaluar

- **Encuestas y cuestionarios:** Diseñar y administrar encuestas o cuestionarios a los empleados, las partes interesadas o las partes relevantes puede proporcionar información valiosa sobre su conocimiento, comprensión y percepciones de la política. Estas



herramientas pueden recopilar datos cuantitativos y cualitativos para evaluar la eficacia de la política, su cumplimiento y las áreas susceptibles de mejora.

- **Entrevistas y grupos de discusión:** La realización de entrevistas o grupos de discusión con las principales partes interesadas puede proporcionar información cualitativa en profundidad sobre sus experiencias, retos y sugerencias en relación con la política. Estos métodos permiten debates abiertos y la exploración de diversas perspectivas.
- **Indicadores clave de rendimiento (KPI) y métricas:** La definición de KPI y métricas específicas relacionadas con la política puede permitir la medición cuantitativa de su impacto y eficacia.
- **Estudios de casos y evaluación comparativa:** El análisis de estudios de casos o la realización de ejercicios de evaluación comparativa con organizaciones similares o con las mejores prácticas del sector pueden aportar información sobre las estrategias de aplicación de políticas que han tenido éxito y sobre las posibles áreas de mejora (Da et al., 2022).

Actividad

Análisis de casos prácticos	
Duración de la actividad	30 minutos
Objetivo de la actividad	El objetivo de la actividad es analizar y dar respuestas razonadas y fundamentadas a las preguntas presentadas en el estudio de caso sobre la aplicación de una política de trabajo a distancia en la empresa multinacional. El objetivo es identificar las consideraciones clave para la creación de la política, anticipar los retos potenciales, sugerir estrategias para superarlos, ofrecer recomendaciones para una comunicación y formación eficaces de los empleados, evaluar los beneficios y riesgos de la política y desarrollar un plan de acción para su aplicación con éxito.
Instrucciones	<p>Lea detenidamente el siguiente estudio de caso y analice el escenario presentado. Aplique los conocimientos y los pasos descritos en el capítulo para responder a las preguntas que se plantean a continuación. Tenga en cuenta el proceso de creación y aplicación de la política, así como los posibles retos y las mejores prácticas analizadas.</p> <p>Análisis del caso: La política de trabajo a distancia de una empresa</p> <p>La corporación en cuestión, una empresa multinacional, desea implantar una política de trabajo a distancia para ofrecer más flexibilidad a sus empleados y atraer a los mejores talentos. Se ha encargado al departamento de Recursos Humanos que desarrolle la política y garantice una implantación sin problemas. El equipo ejecutivo apoya la iniciativa pero quiere asegurarse de que la productividad y la comunicación se mantienen de forma eficaz.</p>



Evaluación

Pregunta 1		
Tipo de herramienta de evaluación	de de	Pregunta abierta
Preguntas		<ul style="list-style-type: none"> • [Basándose en los pasos descritos en el capítulo, identifique y explique las consideraciones clave que debe tener en cuenta el departamento de Recursos Humanos a la hora de crear la política de trabajo a distancia para la empresa. • ¿Cuáles son algunos de los retos/obstáculos potenciales a los que puede enfrentarse la empresa durante la aplicación de la política de trabajo a distancia? Sugiera estrategias o mejores prácticas para superar estos retos. • ¿Cómo puede la empresa comunicar y formar eficazmente a los empleados sobre la política de trabajo a distancia? Proporcione recomendaciones y métodos específicos para garantizar la comprensión, el compromiso y el cumplimiento. • Evalúe los beneficios y riesgos potenciales de la aplicación de la política de trabajo a distancia para la empresa. Tenga en cuenta factores como la satisfacción de los empleados, la productividad, la conciliación de la vida laboral y familiar y la cultura organizativa. • Elabore un plan de acción que describa los pasos y el calendario para la aplicación con éxito de la política de trabajo a distancia en la Corporación. Incluya los hitos clave, las partes responsables y las estrategias de comunicación].

Referencias

Bhattacharya, S., & Mittal, P. (2020). El impacto de las necesidades individuales en el rendimiento de los empleados durante el teletrabajo. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(5), 65-85.

Da, S., Fladmark, S. F., Wara, I., Christensen, M., & Innstrand, S. T. (2022). Cambiar o no cambiar: un estudio de los cambios en el lugar de trabajo durante la pandemia de COVID-19. *Revista Internacional de Investigación Medioambiental y Salud Pública*, 19(4), 1982.

Yang, Y., Yan, R., & Meng, Y. (2022). No se puede desconectar ni fuera del horario laboral: cómo afecta el comportamiento de conectividad laboral fuera del horario laboral a la prosperidad laboral y familiar de los empleados. *Fronteras de la psicología*, 13, 865776.

Hayes, S. W., Priestley, J. L., Moore, B. A., & Ray, H. E. (2021). Estrés percibido, agotamiento relacionado con el trabajo y trabajo desde casa antes y durante la COVID-19: Un examen de los trabajadores en Estados Unidos. *SAGE Open*, 11(4), 21582440211058193.



Hayes, S. W., Priestley, J. L., Ishmakhametov, N., & Ray, H. E. (2020). "No trabajo desde casa, vivo en el trabajo": Estrés percibido y agotamiento relacionado con el trabajo antes y durante el COVID-19.

Maurya, K. K., Agarwal, M., & Srivastava, D. K. (2021). Equilibrio trabajo-vida percibido y gestión del talento organizativo: papel mediador de la marca del empleador. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(1), 41-59.

Mohammad, J., Quoquab, F., Halimah, S., & Thurasamy, R. (2019). El ocio en Internet en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados: El papel mediador de la satisfacción de los empleados. *Internet Research*, 29(4), 725-748.

Petitta, L., y Ghezzi, V. (2023). ¿Alejados, desconectados o desvinculados? Examining the Effects of Psychological Disconnectedness and Cynicism on Employee Performance, Wellbeing, and Work-Family Interface. *Revista Internacional de Investigación Medioambiental y Salud Pública*, 20(13), 6318.

Petts, R. J., Mize, T. D., & Kaufman, G. (2022). Políticas organizativas, cultura del lugar de trabajo y compromiso laboral percibido de madres y padres que se acogen al permiso parental. *Investigación en ciencias sociales*, 103, 102651.

Prager, F., Rhoads, M., & Martínez, J. N. (2022). El cierre económico de COVID-19 y el futuro de las prácticas flexibles en el lugar de trabajo en la región de South Bay del condado de Los Ángeles. *Política de transporte*, 125, 241-255.

Rodríguez-Sánchez, J. L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Inversión de tiempo y recursos para la conciliación: El efecto en la retención del talento. *Revista Internacional de Investigación Medioambiental y Salud Pública*, 17(6), 1920.

Ruhle, S. A., Breitsohl, H., Aboagye, E., Baba, V., Biron, C., Correia Leal, C., ... & Yang, T. (2020). "Trabajar o no trabajar, esa es la cuestión"-Tendencias recientes y vías de investigación sobre el presentismo. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 344-363.

Yasin, R., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). La gestión ecológica de los recursos humanos, una puerta de entrada a la marca del empleador: Mediating role of corporate environmental sustainability and corporate social sustainability. *Responsabilidad social de las empresas y gestión medioambiental*, 30(1), 369-383.



Breve resumen y lecciones clave para llevar a casa

- > La aplicación de políticas organizativas para la desconexión en el trabajo a distancia mejora el equilibrio entre la vida laboral y personal, reduce el estrés y aumenta el rendimiento de los empleados.
- > El incumplimiento de las políticas organizativas puede dañar la reputación de la empresa, la confianza y la moral de los empleados.
- > Una guía paso a paso incluye la definición de los objetivos políticos, la implicación de las partes interesadas y la obtención de la aprobación.
- > Una comunicación eficaz a través de talleres, sesiones de formación y plataformas en línea mejora la comprensión de las políticas.
- > Supervisar el impacto de las políticas mediante encuestas, entrevistas y KPI ayuda a tomar decisiones informadas y a introducir mejoras.



Capítulo 4: Estudios de caso

Objetivos clave del aprendizaje

- > Comprender los factores que conducen al desarrollo del concepto de desconexión laboral
- > Conozca las organizaciones que han aplicado con éxito el derecho a la desconexión
- > Aplicar prácticas de desconexión laboral ya implantadas en todo el mundo
- > Identificar los retos y obstáculos a los que podría enfrentarse la aplicación del derecho a la desconexión

En este capítulo, presentamos algunos ejemplos reales de organizaciones que han aplicado con éxito el derecho a la desconexión, así como estudios de casos de aquellas que se han enfrentado a retos u obstáculos.

Casos de éxito

A continuación se enumeran algunos ejemplos de organizaciones que han introducido con éxito políticas de apoyo al derecho a la desconexión de sus empleados:

1. **Volkswagen:** En 2021, la empresa alemana Grupo Volkswagen introdujo una política denominada "Work Smart, Live Smart". Esta política incluye directrices para los empleados sobre cómo desconectar del trabajo. Algunas de las medidas incluidas en la política están relacionadas con la reducción de la frecuencia de las comunicaciones fuera del horario laboral y el fomento del uso de herramientas digitales para gestionar mejor la carga de trabajo de los empleados. Además, también se han introducido programas de formación tanto para directivos como para empleados con el objetivo de concienciar sobre la importancia del equilibrio entre la vida laboral y personal. Por último, se ha puesto en marcha un programa de asistencia a los empleados con el fin de proporcionar tanto apoyo como recursos relacionados a los empleados que sufren estrés laboral.
2. **Daimler:** En 2014, la empresa alemana introdujo una política llamada "Correo en vacaciones" que se aplicó en un intento de reducir la cantidad de correos electrónicos que los empleados recibían durante sus vacaciones. Con esta política, todos los correos electrónicos recibidos durante sus vacaciones se eliminaban automáticamente.
3. **Barilla:** En 2016, la empresa italiana introdujo un acuerdo que ofrecía la posibilidad a los empleados designados con tareas que pueden realizarse a distancia, de trabajar fuera de las instalaciones de la empresa. Esta posibilidad comenzó con un límite de 32 horas al mes, excepto los empleados que tuvieran hijos u otras tareas de cuidado, que podían ampliarlo a 64 horas al mes. Los empleados sólo podían ser contactados a través de dispositivos de la empresa durante las horas de trabajo en los locales de la empresa. Parte del acuerdo

fue también la formación, tanto a los empleados como a los directivos, sobre la importancia de la conciliación de la vida laboral y familiar, el suministro de herramientas tecnológicas para gestionar mejor la carga de trabajo y el cultivo de una cultura que valore la vida personal de sus empleados.

4. **Enel:** En 2016, la empresa italiana introdujo un proyecto piloto y en 2020 la política global de "trabajo inteligente" que incluye directrices claras sobre las horas de trabajo y anima a los empleados a desconectar del trabajo fuera del horario laboral. Parte del enfoque es también la formación tanto de directivos como de empleados sobre la importancia de desconectar del trabajo fuera de las horas designadas, fomentando el uso de herramientas digitales (por ejemplo, calendarios en línea y aplicaciones de gestión de tareas) para una mejor gestión de la carga de trabajo, y estableciendo expectativas claras sobre los tiempos de respuesta y la comunicación durante las horas no laborables. Otra parte del enfoque de Enel es la "gestión del estrés", que incluye la provisión de recursos y apoyo (por ejemplo, acceso a servicios de asesoramiento) a los empleados para gestionar el estrés y mantener su bienestar.

Retos y obstáculos

Aparte de todos los estudios de casos de éxito mencionados anteriormente, también hay ejemplos de empresas que se enfrentan a diversos retos y obstáculos que pueden repercutir negativamente en el proceso de introducción de acciones de apoyo a la desconexión laboral. A continuación se enumeran ejemplos de este tipo de empresas:

Apple: Dada la naturaleza global de la cadena de suministro de Apple, los proveedores y contratistas suelen estar dispersos en diferentes zonas horarias. Esto crea una situación en la que los individuos y los equipos necesitan colaborar y comunicarse eficazmente a pesar de enfrentarse a diferencias horarias significativas. Aunque esta interconexión tiene numerosas ventajas, también conlleva desafíos, uno de los cuales es la dificultad para desconectar del trabajo

PricewaterhouseCoopers (PwC): La empresa ofrece sus servicios a clientes internacionales y normalmente los plazos de los proyectos son relativamente ajustados. A los empleados que son principalmente consultores y auditores les resulta difícil desconectar del trabajo especialmente durante las auditorías financieras, que se consideran periodos punta.

Bloomberg: Los empleados (por ejemplo, periodistas y analistas) que trabajan en empresas relacionadas con noticias y datos financieros, necesitan mantenerse informados y preparados para responder a las noticias de última hora. Así, la naturaleza de sus responsabilidades les impone dificultades para desconectar del trabajo.



Actividades

Actividad 1 - "Desconexión-Plan de acción"	
Duración de la actividad	60 minutos
Objetivo de la actividad	El objetivo de la actividad es analizar y dar respuestas razonadas y fundamentadas a las preguntas presentadas en el estudio de caso sobre la aplicación de una política de trabajo a distancia en la empresa multinacional. El objetivo es identificar las consideraciones clave para la creación de la política, anticipar los retos potenciales, sugerir estrategias para superarlos, ofrecer recomendaciones para una comunicación y formación eficaces de los empleados, evaluar los beneficios y riesgos de la política y desarrollar un plan de acción para su aplicación con éxito.
Instrucciones	<p>Lea detenidamente el siguiente estudio de caso y analice el escenario presentado. Aplique los conocimientos y los pasos descritos en el capítulo para responder a las preguntas que se plantean a continuación. Tenga en cuenta el proceso de creación y aplicación de la política, así como los posibles retos y las mejores prácticas analizadas.</p> <p>Análisis del caso: La política de trabajo a distancia de una empresa La corporación en cuestión, una empresa multinacional, desea implantar una política de trabajo a distancia para ofrecer más flexibilidad a sus empleados y atraer a los mejores talentos. Se ha encargado al departamento de Recursos Humanos que desarrolle la política y garantice una implantación sin problemas. El equipo ejecutivo apoya la iniciativa pero quiere asegurarse de que la productividad y la comunicación se mantienen de forma eficaz.</p>

Referencias

Connley, C. (2017, 17 de agosto). *Esta empresa tiene una ingeniosa forma de liberar a los empleados del correo electrónico en vacaciones*. CNBC. <https://www.cnbc.com/2017/08/17/one-companys-genius-way-to-free-employees-from-email-on-vacation.html>

"Bueno para ti" empieza por cuidar a los empleados (2017, 26 de julio). Grupo Barilla. <https://www.barillagroup.com/en/press-room/press-releases/good-for-you-starts-from-caring-for-the-employees/>

Henshall, A. (2022, 25 de febrero). *¿Puede existir el "derecho a desconectar" en un mundo de teletrabajo?* <https://www.bbc.com/worklife/article/20210517-can-the-right-to-disconnect-exist-in-a-remote-work-world>

Rosen, R. J. (2014, 14 de agosto). *Los empleados de Daimler pueden configurar los correos electrónicos para que se borren automáticamente durante las vacaciones*. The Atlantic. <https://www.theatlantic.com/business/archive/2014/08/daimlers-german-employees-can-set-emails-to-auto-delete-during-vacation/376068/>



¿Debe borrarse el correo electrónico de las vacaciones? (2014, 14 de agosto). BBC News.
<https://www.bbc.com/news/magazine-28786117>

Viale, E. (s.f.). *How Enel Is Involving Employees in Future of Work Plans*. www.linkedin.com.
<https://www.linkedin.com/pulse/how-enel-involving-employees-future-work-plans-enrico-viale/>

Conciliación, cuidado de las personas y bienestar de la empresa | RSC ENEL 2016. (s.f.).
<http://enel2016csr.message-asp.com/en/sustainability-report-2016/our-commitment/our-people/work-life-balance-people-care-and-company>

Breve resumen y lecciones clave para llevar a casa

- Existen varios casos de éxito de organizaciones y gobiernos nacionales que han introducido políticas relacionadas con la desconexión laboral.
- Hay factores como los husos horarios, la naturaleza de las responsabilidades, que imponen barreras a la puesta en marcha de acciones de desconexión laboral.
- Un Plan de Acción puede prepararse en diferentes plazos, lo que permite a una empresa comenzar con las acciones inmediatas y, al mismo tiempo, tener la posibilidad de aplicar acciones más exigentes en el futuro.



Apéndice

Capítulo 1 - Herramienta de evaluación respuestas correctas

Pregunta 1	
Tipo de herramienta de evaluación	Seleccione una opción: <ul style="list-style-type: none"> Pregunta de opción múltiple
Preguntas	¿A qué se refiere el "derecho a la desconexión"?
Posibles respuestas	a) Derecho a apagar los dispositivos electrónicos. b) El derecho a desconectarse de la comunicación relacionada con el trabajo fuera del horario laboral. c) El derecho a tomar descansos durante las horas de trabajo. d) El derecho a desconectarse de Internet.

Pregunta 2	
Tipo de herramienta de evaluación	Seleccione una opción: <ul style="list-style-type: none"> Pregunta de opción múltiple
Preguntas	¿Cómo se puede aplicar y mantener el derecho a la desconexión en las organizaciones?
Posibles respuestas	a) Desarrollar políticas y directrices claras. b) Proporcionar formación y educación sobre el equilibrio entre la vida laboral y familiar. c) Supervisión y tratamiento de las infracciones. d) Todas las anteriores.



Capítulo 2 - Herramienta de evaluación respuestas correctas

Pregunta 1		
Tipo de herramienta de evaluación	de de	Pregunta de opción múltiple
Preguntas		De las siguientes estrategias promovidas por los directivos, ¿cuál(es) puede(n) ayudar eficazmente a los trabajadores a desconectar del trabajo y mejorar su bienestar?
Posibles respuestas		<ul style="list-style-type: none"> a) Desalentar la comunicación no esencial fuera de las horas de trabajo. b) Gestionar la carga de trabajo de los empleados de forma realista. c) Muestre asertividad y proteja siempre los intereses de la organización. d) Promueva y fomente las pausas y las estrategias de atención plena. e) Contactar lo menos posible con los trabajadores.

Pregunta 2		
Tipo de herramienta de evaluación	de de	Pregunta de opción múltiple
Preguntas		La aplicación del derecho a desconectar del trabajo no sólo beneficia a los trabajadores, sino que también ofrece numerosas ventajas a los empresarios. De la siguiente lista, ¿cuáles son las cuatro ventajas para los empresarios?
Posibles respuestas		<ul style="list-style-type: none"> a) Cultura organizativa centrada en el individuo y sus necesidades. b) Atracción de talentos. c) Compromiso de los empleados. d) Más horas de disponibilidad de los trabajadores. e) Reducción del absentismo. f) Presentismo. g) Mejora de la productividad. h) Ausencia de desplazamientos.



Capítulo 4 - Actividad 1: Plantilla del plan de acción

Acción	Persona responsable	Prioridad <i>(por ejemplo Alto, Medio, Bajo)</i>	Estado <i>(por ejemplo, En curso, No iniciado, Puede comenzar)</i>	Inicie	Fin	Notas

www.switchoffthework.eu



SwitchOff

Fomentar el bienestar laboral
en el trabajo remoto

Project No: 2022-1-PL01-KA220-VET-000085734



Co-funded by
the European Union

