# Para liderar mejor, desconecta de los datos

## ¿Descansas bien para rendir al máximo? No es no hacer nada, sino liberarte también de la pantalla. Cuando el ocio pasa por ella, pierdes tu tiempo y tus datos.




1 de septiembre de 2026

Si sumáramos todo el tiempo que dedicamos a comer, dormir, desplazarnos, trabajar y disfrutar del ocio, probablemente nos iríamos a las 36 horas diarias. Siempre estamos haciendo varias cosas a la vez: consultamos el correo o respondemos mensajes mientras vemos la televisión; vamos y volvemos del trabajo, o hacemos las tareas de casa, mientras

©IESE Business School

escuchamos un pódcast. Vivimos en la llamada “sociedad del rendimiento”, donde nuestra productividad determina lo que valemos y donde el afán por mejorar continuamente no tiene fin. En un mundo así nunca alcanzamos la meta, nunca podemos decir: “Ya está, he llegado”. De ahí la sensación de inquietud permanente.

Pero el ocio, el descanso y el derecho a ser improductivos son esenciales para el florecimiento humano. Aunque muchas empresas dicen compartirlo y han adoptado medidas como los horarios flexibles o el teletrabajo para facilitar la conciliación, la realidad es muy distinta.

En la conferencia Dignity at Work del IESE, el profesor Santiago Álvarez de Mon moderó un panel sobre esta cuestión con José María Álvarez-Pallete, ex presidente ejecutivo de Telefónica, y con el profesor de filosofía R. J. Snell, director de programas académicos y editor de *Public Discourse* en el Witherspoon Institute de Princeton (Nueva Jersey).

Ambos coincidieron en que, por lo general, desconectar no se nos da muy bien, aunque tal vez hoy sea imposible hacerlo del todo. La clave, explican, no está en desconectar, sino en conectar mejor.

**Santiago Álvarez de Mon: Cuando hablamos de trabajo y ocio, ¿qué es exactamente el ocio?**

**R. J. Snell:** En Estados Unidos existe la idea de que el ocio es lo que ocurre cuando te tomas un descanso. Se trata de no hacer nada en contraposición a hacer algo. Pero en la tradición filosófica, el ocio no es simplemente parar de trabajar o cesar toda actividad. Es una forma de actividad intrínsecamente valiosa, un fin en sí misma.

Jugar con los hijos, el deporte, el arte y la música serían ocio. También estudiar y leer, siempre que se haga por gusto. Estudiar para aprobar un examen no es ocio; la contemplación, por amor al conocimiento, sí. No es lo mismo que descansar o entretenerse, aunque ambos también importen.

**José María Álvarez-Pallete:** Además de ser valioso en sí mismo, el ocio es necesario para afrontar el trabajo y la vida con calma y criterio. Personalmente, he tenido que equilibrar la vida profesional con la contemplación para volver renovado y dar lo mejor de mí en el trabajo.

**SAM: ¿Tenemos derecho al ocio? De no ser así, ¿qué nos lo impide?**

©IESE Business School

**JMAP:** Deberíamos tenerlo, pero en gran medida el contexto cultural nos priva de él. Durante la pandemia el teletrabajo obligatorio reveló hasta qué punto habíamos perdido tiempo de ocio y había cambiado nuestra relación con el trabajo y la tecnología. El contrato social cambió y la tecnología se volvió omnipresente, una realidad no contemplada por la legislación laboral.

**RJS:** La mayoría de los estadounidenses no siente que tenga realmente derecho a desconectar, por mucho que su contrato laboral lo reconozca. No es algo que vivamos en nuestro día a día. El hábito de mirar el correo, por ejemplo, está muy arraigado. He conocido a mujeres de empresas muy exigentes que estaban en la oficina el día antes de dar a luz, consultaban el correo y dictaban mensajes desde el hospital y se reincorporaron poco después del parto. Como sociedad, no se nos da muy bien descansar.

**SAM: Más allá del ocio está el derecho a ser improductivos. ¿Realmente lo tenemos?**

**RJS:** No hago un llamamiento a cruzarse de brazos y dejar de trabajar por completo. Como dijo Platón, "difíciles son las cosas bellas". En otras palabras, las cosas bellas o buenas son difíciles de alcanzar y mantener sin cierto esfuerzo. En la vida hay tareas ingratas, como trabajar hasta tarde, madrugar o hacer horas extra. Tenemos la obligación de ser productivos. Pero si no reservamos tiempo para la reflexión, ni alcanzaremos la plenitud ni podremos concentrarnos. Cuando estamos siempre distraídos, acabamos sumidos en un frenesí de actividad con el que apenas logramos nada. Necesitamos en la misma medida la contemplación y, en ese sentido, también tenemos derecho a ser improductivos.

**JMAP:** La cultura de la empresa es fundamental para reconocer el descanso como un derecho. Esto incluye, por ejemplo, políticas laborales sobre la comunicación fuera del horario laboral y la flexibilidad. Las decisiones individuales y familiares también cuentan. Por ejemplo, mi esposa y yo hemos acordado guardar el móvil a las 20h, y participamos en asociaciones de padres que abogan por no dar un móvil a los niños demasiado pronto. La tecnología parece inevitable, pero no es invencible. Podemos reducir su impacto si nos lo proponemos.

**SAM: ¿Cómo ha transformado la tecnología nuestro concepto del ocio y qué implica ese cambio para el descanso y la desconexión?**

**RJS:** Hace poco le pregunté a un grupo de estudiantes de Princeton qué era lo primero que hacían al levantarse. Todos dijeron que mirar el móvil. Después les pregunté qué era lo

©IESE Business School

último antes de acostarse, y todos respondieron lo mismo.

Internet y las redes sociales contribuyen al desencantamiento del mundo, despojándolo de misterio, asombro y sentido. La tecnología moderna crea un mundo horizontal: lees un documento con cinco o seis enlaces y, cada vez que los abres, no te llevan a un nivel más profundo, sino hacia los lados. Abres un segundo documento, luego un tercero y tu atención se mueve lateralmente. Se hace muy difícil profundizar en una idea y elevar nuestra atención hacia lo trascendente o lo sagrado. La tecnología está diseñada para mantener nuestro mundo plano y nuestra atención dispersa y distraída.

**JMAP:** A eso hay que sumar que generamos cantidades ingentes de datos a través de estas plataformas. Todo el tiempo que pasamos conectados equivale a millones de años de atención humana, que estamos explotando constantemente. ¿A quién pertenecen esos datos? ¿Cuánto valen? Estamos en mitad de un cambio tecnológico exponencial, muchísimo mayor que la Revolución Industrial, y la tecnología avanza más rápido de lo que los contratos sociales pueden articular. Por eso, además del ocio, el descanso y el derecho a ser improductivos, defiendo un nuevo Contrato Social Digital.

# Del dataísmo al humanismo en la era de la IA

Desde que cesó como presidente ejecutivo de Telefónica en 2025, José María Álvarez-Pallete ha encontrado una nueva vocación en la Universidad Pontificia Comillas de Madrid, donde ha impulsado Dignum, un centro de investigación dedicado a situar la dignidad humana en el centro del desarrollo de la IA. Como colíder de esta iniciativa, ha coescrito el artículo "Personal data as a human right", base de su reciente conferencia "La dignidad humana en la era del dato. El contrato social pendiente".

Pallete y sus coautores proponen un nuevo modelo organizativo para la IA que se opone a "reducir las personas a meros datos" (lo que denominan, jugando con las siglas de inteligencia artificial en inglés, DatAIsm) en favor de "un Contrato Social Digital basado en la dignidad humana, la soberanía y el personalismo de los datos" (una visión alternativa que han bautizado como HumAIsm).

En ese marco, Pallete reivindica una justa (re)distribución del valor que generan los datos personales. Sostiene que no es justo que las tecnológicas acaparen los beneficios de la monetización de esos datos mientras externalizan los perjuicios a la sociedad. Por ello,

©IESE Business School

propone que la generación de datos se trate como una forma de trabajo y se retribuya adecuadamente a las personas por su contribución de datos, de forma semejante a los dividendos. Pallete estima que los datos de cada europeo valen entre 3.800 y 5.000 euros anuales, y se pregunta por qué esa riqueza debería ir a parar a unas pocas empresas.

La propuesta incluye la creación de cooperativas o sindicatos de datos para que los ciudadanos puedan agrupar sus datos y negociar mejores condiciones, como acuerdos de reparto de beneficios o una mejora de las garantías de privacidad.

“No debemos permitir que sigan atrapando nuestra atención unas pocas plataformas que no velan por nuestro bienestar personal”, insiste Pallete. El derecho a desconectar de la vigilancia omnipresente, concluye, merece la más alta protección jurídica y debería consagrarse en las constituciones o los marcos internacionales de derechos humanos.

+INFO: “Personal data as a human right: a new social contract based on data sovereignty, human dignity and data personalism”, de J. M. Álvarez-Pallete y otros autores.

**SAM: ¿Cómo podemos recuperar nuestra capacidad de atención entre tantas distracciones?**

**RJS:** Cuando te apartas del ruido, el tiempo pasa muy lentamente. La tranquilidad no se aprecia de inmediato, como puede dar fe cualquiera que haya hecho un retiro de silencio. Es como entrenar un músculo: cuesta, pero luego te transforma.

A los directivos les aconsejaría que sus primeros y últimos momentos de su jornada sean deliberados y tranquilos. Tomar el control del comienzo y del final del día ayuda sobremanera a entrenar los músculos de la contemplación, que es lo que te permite ser dueño de ti mismo.

**JMAP:** Añadiría algo que muchos directivos ya saben por intuición: a menudo, la solución llega cuando no estás pensando en el problema. Nos sentimos culpables si no hacemos nada, pero es vital dejar espacio para esos momentos. Hay que resistirse a la presión de ser permanentemente productivos, incluso en las aficiones. Si sales a correr o cocinas, simplemente disfruta, porque si lo subes a Instagram, lo monetizas y, además, otros ganan dinero con tus datos.

**RJS:** También hay que tener cuidado con ser demasiado perfeccionista. Las personas con talento pueden ser increíblemente exigentes consigo mismas, pero a veces actúan movidas

©IESE Business School

por un miedo intenso al fracaso. Regirse por el perfeccionismo deja poco espacio para el descanso. Uno de los grandes beneficios del verdadero ocio es que nos hace más libres. Cuando nos centramos en lo que tiene valor intrínseco, nos importa menos mantener una imagen impecable, lo que nos libera del perfeccionismo y, hasta cierto punto, de las redes sociales. El disfrute no proviene de la perfección, sino de librarse de la necesidad constante de optimizar y rendir.

*Este artículo forma parte de la revista online IESE Business School Insight n.º 173 (sept.-dic. 2026).*

## Toma las riendas, no el móvil

Consejos de José María Álvarez-Pallete y R. J. Snell para recuperar tu tiempo y tu atención.

### Guarda el móvil
Ten experiencias por el placer de tenerlas, sin pensar en generar datos. Deja que tu tiempo refleje tus prioridades.

### Marca el ritmo del día
Programa momentos de descanso al comenzar y al terminar el día. Acostúmbrate a leer por placer al menos media hora antes de acostarte.

### Protege lo que importa
Reserva tiempo para el ocio, la belleza y las actividades enriquecedoras, así como para hábitos saludables como el ejercicio y el deporte. Protege la vida familiar y las amistades y atesora tus relaciones más importantes como algo sagrado.

### Planta cara al “demonio del mediodía”
Cuidado con esa ansiedad y apatía que surgen a mitad de la jornada y te distraen de lo que deberías hacer. Cuando aparezca, resiste la tentación de sacar el móvil y mirar los mensajes para entretenerte. Al demonio del mediodía hay que plantarle cara.

### Escribe sobre ti
Visualiza dónde te gustaría estar dentro de diez años y qué legado querrías dejar a la sociedad. Después, da los pasos necesarios, recordando siempre que tú llevas las riendas y no dependes de las decisiones de los demás.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

Desconecta del trabajo para conectar con tu creatividad

©IESE Business School

¿Estrés por cambios en el trabajo? Conviértelo en un detonante para el éxito

¿Cómo gestionas tu felicidad? Consejos de Arthur Brooks para vivir con sentido

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School