

UN

MUNDO

SIN

E-MAIL

**NEW YORK
TIMES
BESTSELLER**

**REINVENTANDO EL TRABAJO EN UN
MUNDO CON EXCESO DE COMUNICACIÓN**

CAL NEWPORT

AUTOR DE *MINIMALISMO DIGITAL* Y *DEEP WORK*

Un mundo sin e-mail





Un mundo sin e-mail

Reinventando el trabajo
en un mundo con exceso
de comunicación

Cal Newport

REM / Reverté Management

A World Without Email
Un mundo sin e-mail

Copyright © 2021 by Calvin C. Newport
All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2022**

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona - España
revertemanagement.com

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-42-2

Edición en ebook

ISBN: 978-84-291-9687-0 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9688-7 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté

Traducción: Irene Muñoz Serrulla

Revisión de textos: M.^a del Carmen García Fernández

Digitalización: Reverté-Aguilar

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

*Para Max, Asa y Josh:
que vuestro futuro no esté controlado
por las bandejas de entrada.*

Contenido

Introducción: La mente de colmena hiperactiva

Parte 1

Argumentos contra el e-mail

1. El e-mail disminuye la productividad
2. El e-mail nos hace infelices
3. El e-mail tiene mente propia

Parte 2

Principios para un mundo sin e-mail

4. El principio del capital de la atención
5. El principio del proceso
6. El principio del protocolo
7. El principio de la especialización

Conclusión: El objetivo del siglo XXI

Agradecimientos

Notas

Sobre el autor

Introducción

La mente de colmena hiperactiva

A finales de 2010, Nish Acharya llegó a Washington D. C. con muchas ganas de trabajar. El presidente Barack Obama le había nombrado director de Innovación y Emprendimiento, y asesor principal del secretario de Comercio. Acharya tendría que coordinarse con veintiséis agencias federales y más de quinientas universidades para repartir 100 millones de dólares en financiación, lo que significa que estaba a punto de convertirse en el típico pez gordo del D. C.: con el Smartphone siempre en la mano y mensajes yendo y viniendo a todas horas. Pero entonces, de pronto... la red se cayó.

Un martes por la mañana, cuando apenas llevaba un par de meses en su nuevo puesto, Acharya recibió un e-mail del director del departamento tecnológico en el que le explicaba que habían tenido que desconectar

temporalmente la red de su oficina a causa de un virus informático. «Todos esperábamos que se solucionara en un par de días», me dijo Acharya cuando lo entrevisté sobre el incidente. Pero esta predicción era muy optimista. Una semana después, una subsecretaria de la Comisión convocó una reunión en la que explicó que sospechaban que el virus que había entrado en la red procedía de una potencia extranjera, y que Seguridad Nacional recomendaba que esta permaneciera inactiva mientras rastreaban el ataque. Por temas de seguridad iban a destruir, además, todos los ordenadores, portátiles e impresoras, y cualquier otra cosa con un chip que hubiera en la oficina.

Una de las principales consecuencias de esta situación fue que todos los trabajadores se quedaron sin poder enviar o recibir correos electrónicos. Por motivos de seguridad, no podían utilizar direcciones personales para asuntos gubernamentales, y las trabas burocráticas dificultaban la apertura de cuentas temporales en los servidores de otros organismos. Así que Acharya y su equipo se quedaron al margen de ese frenético «partido de pimpón» digital que es la mayor parte del trabajo en las altas esferas del Gobierno federal. El apagón duró seis semanas. Mostrando un gran sentido del humor, llamaron a aquel fatídico día en que todo comenzó «Martes Oscuro».

No es de extrañar que la pérdida repentina e inesperada del correo electrónico provocara que ciertas partes del trabajo de Acharya se volvieran «bastante infernales». Como el resto del Gobierno seguía dependiendo en gran

medida de esta herramienta, le preocupaba perderse reuniones o solicitudes importantes. «Existía una cadena de información —me explicó—, y yo me había quedado fuera». Una dificultad añadida era la logística: el trabajo de Acharya implicaba organizar muchas reuniones, y esta tarea se complicaba sin la posibilidad de coordinarse por e-mail.

Sin embargo, y en contra de lo esperado, el trabajo de Acharya no se interrumpió en esas seis semanas; de hecho, empezó a notar que su rendimiento estaba *mejorando*. Al no poder enviar un e-mail cuando tenía una pregunta, decidió salir de la oficina y reunirse con la gente. Como estas citas eran muy difíciles de concertar, programó reuniones más largas, lo que le permitía conocer de verdad a las personas con las que se encontraba y comprender mejor los matices de sus problemas. Acharya me explicó que estas sesiones resultaron «muy valiosas» para él, ya que era nuevo en el cargo y aún estaba aprendiendo la sutil dinámica del Gobierno federal.

Además, al no tener una bandeja de entrada que revisar entre reuniones, dispuso de periodos de inactividad cognitiva —que denominó «espacios en blanco»— para profundizar en la investigación y la legislación relacionadas con su trabajo. Gracias a esta forma de pensar, más pausada y reflexiva, tuvo un par de ideas innovadoras que acabaron marcando su agenda del año siguiente. «En el entorno político de Washington, nadie se da ese espacio.

Todo es pura neurosis: mirar el teléfono, revisar el correo electrónico... Y eso perjudica la creatividad».

Mientras charlaba por teléfono con Acharya sobre el Martes Oscuro y sus consecuencias, se me ocurrió que muchas de las dificultades que hicieron de aquella situación un «infierno» parecían tener solución. Él admitió, por ejemplo, que su preocupación por quedarse al margen se vio aliviada, en gran medida, por el simple hábito de llamar a la Casa Blanca cada día para saber si había alguna reunión que le afectara. Es de suponer que algún auxiliar se encargaría de atender esa llamada. El otro problema era convocar las reuniones, pero esto también lo podía hacer un asistente o un sistema automático. En otras palabras, parecía factible mantener las ventajas teniendo bloqueado el correo y al mismo tiempo evitar muchos de los inconvenientes relacionados con esta herramienta. «¿Qué te parece esta forma de trabajar?», le pregunté tras exponer mis soluciones. La línea se quedó en silencio por un momento. Le había propuesto una idea tan absurda—funcionar sin correo electrónico— que Acharya se bloqueó.

Y su reacción no es para nada sorprendente. Una premisa del llamado «trabajo del conocimiento» contemporáneo es que el e-mail supone algo así como nuestra tabla de salvación; ha transformado esas anticuadas y aburridas oficinas, llenas de secretarias que garabateaban mensajes

en papel y de carritos rebosantes de correspondencia impresa, en algo más elegante y eficiente. Según esta premisa, si herramientas como el correo electrónico o la mensajería instantánea te abruman es porque tienes malos hábitos; así que deberías organizarte mejor para revisar la bandeja de entrada, desactivar las notificaciones y escribir asuntos más claros. Y, si la sobrecarga del e-mail es realmente grave, tal vez tu empresa tendría que modificar sus «normas» sobre ciertas cuestiones, como las expectativas de tiempo de respuesta. Sin embargo, jamás se cuestiona el valor de esa comunicación electrónica constante que define el trabajo contemporáneo, ya que esto sonaría reaccionario y nostálgico; algo así como añorar el transporte a caballo o el amor a la luz de las velas.

Desde esta perspectiva, la experiencia del Martes Oscuro de Acharya puede parecer una catástrofe. Pero ¿y si lo interpretamos justo al revés? ¿Y si resulta que el correo electrónico, en vez de ser el gran benefactor del trabajo del conocimiento, ha sustituido sin querer pequeñas comodidades por un enorme lastre para la productividad —y con esto no me refiero a ese ajetreo constante que se vive en las oficinas, sino a los resultados reales—, lo que a su vez ha generado *un menor* crecimiento económico en las últimas dos décadas? ¿Y si los problemas con estas herramientas no tienen su origen en malos hábitos fácilmente corregibles y normas poco estrictas, sino en la forma en que han modificado drástica e inesperadamente la naturaleza misma del trabajo? Es decir, ¿y si lo que supuso

el Martes Oscuro no fue una catástrofe, sino un anticipo del modo en que los ejecutivos y empresarios más innovadores se organizarán en un futuro próximo?

El análisis de esta influencia perniciosa del e-mail en el mundo empresarial me ha obsesionado como mínimo los últimos cinco años. Un punto de inflexión en este viaje fue la publicación, en 2016, de mi libro *Deep Work*, que se convirtió en un sorprendente éxito. Este libro defendía la idea de que el sector del conocimiento infravalora la concentración. Y es que, aunque la posibilidad de comunicarse con rapidez por vía digital es útil, las frecuentes interrupciones que genera dificultan la concentración, y esto tiene un mayor impacto de lo que creemos en nuestra capacidad para producir resultados de valor. En *Deep Work* no perdí mucho tiempo tratando de entender cómo la gente acaba ahogada en su bandeja de entrada, ni sugiriendo cambios profundos en el sistema. En realidad pensaba que este problema se debía, en gran parte, a la falta de información: una vez que las empresas se dieran cuenta de lo básico que es priorizar la concentración, razoné, podrían corregir con facilidad su forma de trabajar.

Pero acabé dándome cuenta de que había sido muy optimista. Gracias a mis viajes por todo el país hablando del libro y reuniéndome con ejecutivos y empleados, y conforme escribía más sobre estos temas en mi blog y en

publicaciones como *The New York Times* y *The New Yorker*, llegué a una conclusión más matizada (e inquietante) sobre el estado actual del sector del conocimiento. Y es que la comunicación constante no es algo que dificulte el trabajo, sino que se ha integrado de tal forma en la manera de trabajar que obstaculiza cualquier intento de reducir las distracciones, por mucho que queramos cambiar nuestros hábitos o utilizar trucos como los «viernes sin correo electrónico». Me quedó claro, pues, que una mejora de verdad requería un cambio fundamental en la forma de organizar el trabajo. También, que un cambio así no puede darse a corto plazo: mientras que la sobrecarga de e-mails era una especie de inconveniente «chic» a principios de la década de los 2000, ahora se ha convertido en un problema mucho más grave, hasta tal punto que para muchos trabajadores el rendimiento real se limita a las primeras horas de la mañana o de la tarde y los fines de semana, porque el resto de su jornada laboral es un constante «trabajo de Sísifo» contra su bandeja de entrada; y no parece haber forma humana de salir de ese bucle.

El presente libro es, pues, un intento por mi parte de abordar esta crisis. Pretendo reunir, por primera vez, todo el conocimiento disponible sobre el modo en que hemos llegado a una cultura de la comunicación constante, y los efectos que ello está causando tanto en el rendimiento como en la salud mental de los trabajadores. También aspiro a explorar ciertas formas alternativas de enfocar el trabajo. La idea de plantear un mundo sin correo

electrónico fue lo bastante radical como para pillar a Nish Acharya con la guardia baja. Pero he llegado a la conclusión de que no solo es posible, sino que es inevitable; mi objetivo con este libro es proporcionar un plan para esta revolución que ya está empezando. Pero antes de resumir, en las siguientes páginas, lo que se puede esperar, comencemos con una comprensión más clara del problema al que nos enfrentamos en la actualidad.

Cuando el uso del correo electrónico se generalizó en las empresas en los años ochenta y noventa, introdujo al mismo tiempo una novedad: la comunicación de baja fricción. Gracias a esta nueva herramienta, el coste de comunicarse en el entorno laboral —en términos de tiempo y recursos humanos— se desplomó casi a cero. Y, como señala el escritor Chris Anderson en su libro de 2009, *Free*, la dinámica de reducir un coste a cero puede ser «profundamente enigmática»,¹ lo que ayuda a entender por qué pocos predijeron los cambios desencadenados por la llegada de la comunicación gratuita. Pero el caso es que no nos hemos limitado a trasladar nuestro volumen habitual de mensajes de voz, faxes y notas a este nuevo (y más cómodo) medio electrónico, sino que se ha transformado por completo el *método de trabajo* subyacente, es decir, a qué se dedican los esfuerzos. Ahora nos comunicamos mucho más de lo que lo habíamos hecho antes, transformando la secuencia de actividades que definen

nuestro trabajo diario en una dinámica continua, que se confunde y solapa con nuestra actividad laboral propiamente dicha.

Según un estudio reciente, en 2019 un trabajador medio envió y recibió 126 correos electrónicos de carácter profesional al día, lo que equivale a un mensaje cada cuatro minutos, más o menos.² La compañía de software RescueTime ha medido este comportamiento con un programa de control del tiempo, y ha calculado que sus usuarios revisaban el correo electrónico o las aplicaciones de mensajería instantánea como Slack una vez cada seis minutos de media.³ Por su parte, un equipo de la Universidad de California, en Irvine, llevó a cabo un experimento similar, analizando los hábitos informáticos de cuarenta trabajadores de una gran empresa durante doce días; y descubrieron que revisaban la bandeja de entrada una media de setenta y siete veces al día, e incluso alguien lo hacía más de cuatrocientas veces.⁴ Por último, una encuesta de Adobe reveló que los trabajadores del conocimiento declaran pasar más de tres horas al día enviando y recibiendo e-mails de carácter profesional.⁵

El problema no es, pues, la herramienta en sí, sino la nueva forma de trabajar a que ha dado lugar. Tal vez un nombre y una definición te ayuden a entender mejor este nuevo sistema de trabajo:

La mente de colmena hiperactiva

Se trata de una forma de trabajar basada en la conversación continua, alimentada por mensajes no estructurados ni programados, enviados por canales digitales como el correo electrónico y la mensajería instantánea.

Esta forma de trabajar se ha vuelto omnipresente en el sector del conocimiento. Tanto si te dedicas a la programación informática como a la consultoría de marketing, ocupes un cargo directivo, edites periódicos o seas docente, probablemente tu día está estructurado en gran medida en torno a la conversación continua dentro del ecosistema de la mente de colmena hiperactiva de tu organización. Esto hace que la gente pase más de un tercio de su jornada laboral consultando el correo, comprobando si hay nuevos mensajes cada seis minutos. Ya nos hemos acostumbrado, pero desde una perspectiva histórica representa un cambio tan radical en la cultura laboral que sería absurdo no analizarlo.

Para ser justos, la mente colectiva hiperactiva no es, obviamente, una mala idea. Entre sus ventajas está que resulta sencilla y flexible. Como me explicó un investigador, parte del atractivo del correo electrónico era en un principio que esta herramienta tan simple podía emplearse en casi cualquier tipo de trabajo del conocimiento: su curva de aprendizaje es mucho menor que la de un sistema específico para cada perfil. Además, las conversaciones no estructuradas son un método eficaz para detectar retos imprevistos y coordinar con rapidez las respuestas.

Sin embargo, como expondré en la primera parte de este libro, esa mente de colmena hiperactiva que potencia el e-mail, aunque natural, ha resultado ser bastante ineficaz. La explicación a este fracaso reside en la propia psicología humana. Y es que más allá de una escala muy pequeña (digamos, dos o tres individuos), este estilo de colaboración desestructurada no encaja bien con la forma en que ha evolucionado el funcionamiento de nuestro cerebro. En otras palabras, si tu empresa depende de la mente colectiva, la consecuencia es que tú no puedes descuidar tu bandeja de entrada o los canales de chat durante mucho tiempo sin ralentizar el ritmo de trabajo general; ahora bien, esta interacción constante con la mente de colmena requiere que desplaces con frecuencia tu atención de tu trabajo a «hablar del trabajo», y viceversa. Como se verá más adelante, algunas investigaciones pioneras en psicología y neurociencia han demostrado que estos cambios, aunque sean breves, suponen un gran coste en términos de energía mental, porque *reducen* el rendimiento cognitivo y generan una sensación de agotamiento y merma de la eficacia. En principio, la posibilidad de delegar tareas o de solicitar opiniones sobre alguna cuestión con rapidez puede parecer muy racional, pero veremos que a largo plazo *reduce* la productividad, por lo que al final hacen falta más tiempo y más gasto para obtener los mismos resultados.

En esta primera parte también trataré con detalle el modo en que el «elemento social» de la forma de trabajar de la

mente de colmena choca con los circuitos sociales del cerebro. Desde un punto de vista racional sabes que los seiscientos correos sin leer no son cruciales, y te recuerdas que sus remitentes tienen mejores cosas que hacer que aguardar expectantes, mirando fijamente la pantalla y maldiciéndote por tardar en responder. Pero una parte más profunda de tu cerebro —esa que evolucionó para prestar atención a la sutil danza de la dinámica social que ha permitido a nuestra especie prosperar de un modo espectacular desde el Paleolítico— sigue preocupada por lo que percibe como obligaciones sociales desatendidas. Dicho de otro modo: los miembros de tu tribu están tratando de llamar tu atención y tú los ignoras, y esto tu cerebro lo registra como una situación de emergencia. La consecuencia de tal estado de inquietud constante es un «zumbido de fondo», una ansiedad de baja intensidad que muchos trabajadores del conocimiento han llegado a asumir como inevitable, pero que en realidad es el resultado de este desafortunado desajuste entre herramientas modernas y cerebros antiguos.

La pregunta obvia es: ¿por qué se ha adoptado una forma de trabajar con tantos inconvenientes? Bien, como explico al final de la primera parte, la historia de la aparición de la mente colectiva hiperactiva es compleja. Y lo es porque, en realidad, nadie *decidió* que fuera una buena idea, sino que en cierto modo... surgió, sin más. En realidad, la creencia de que la comunicación constante es sinónimo de un mejor rendimiento constituye, en gran medida, una especie de

narrativa de refuerzo para dar sentido a cambios repentinos generados por dinámicas complejas.

Pero comprender la arbitrariedad que hay tras la forma en que se trabaja hoy en día, quizá más que cualquier otra cosa, debería motivarnos a buscar mejores opciones. Y este es mi objetivo en la segunda parte del libro. En ella introduzco un marco que denomino *teoría del capital de la atención*, que aboga por la implantación de formas de trabajar basadas en procesos diseñados para sacar el máximo provecho del cerebro humano, al tiempo que se minimizan las dificultades innecesarias. Esto puede parecer obvio, pero en realidad contradice la forma habitual de gestionar el trabajo del conocimiento. Como mostraré más adelante, las ideas del influyente teórico empresarial Peter Drucker nos han llevado a pensar en los trabajadores del conocimiento como en cajas negras autónomas, ignorando su forma natural de funcionar y centrándonos, en cambio, en marcarles objetivos claros y ofrecerles un liderazgo motivador. Pero esto es un error. Existe un enorme potencial de productividad en el sector del conocimiento; ahora bien, para desbloquearlo hará falta una reflexión sistemática sobre la mejor manera de alcanzar el objetivo fundamental: que un grupo de cerebros humanos se conecten en red para producir el mayor valor posible del modo más sostenible. Te daré una pista: es poco probable que la solución correcta conlleve revisar el correo electrónico cada seis minutos.

El grueso de la segunda parte del libro explora una serie de principios para aplicar la teoría del capital de la atención y así reelaborar los métodos de trabajo organizacional, en equipo e individual, sacándolos de la mente de colmena hiperactiva e introduciendo enfoques más estructurados que eviten los problemas de la comunicación constante descritos en la primera parte. Algunas ideas que apoyan estos principios proceden de ejemplos de empresas punteras que han experimentado con formas de trabajo novedosas, que minimizan la comunicación no programada; otras se basan en las prácticas que llevaron a complejas organizaciones del conocimiento a funcionar con eficacia antes de que existieran las redes digitales.

Pero, por supuesto, los principios descritos en la segunda parte no pretenden desterrar estas tecnologías. Al contrario, tanto el e-mail como la mensajería instantánea siguen siendo una forma muy útil de comunicación, y sería reaccionario recurrir a otras más antiguas porque sí. No obstante, tales principios te ayudarán a reducir tu volumen de mensajería digital hasta que pase de ser una presencia constante a algo ocasional. Por tanto, el «mundo sin e-mail» al que se refiere el título de este libro no es un lugar en el que se hayan suprimido los protocolos SMTP y POP3, sino uno en el que la gente pasa la mayor parte del día «trabajando» en vez de «hablando» de ese trabajo o rebotando una y otra vez, hasta el infinito, pequeñas tareas en mensajes que van y vienen.

Estos consejos están pensados para aplicarlos a muchos colectivos: a líderes que desean revisar el funcionamiento de su empresa; a equipos que buscan funcionar de un modo más eficiente; a pequeños empresarios y a personas que trabajan como autónomas y pretenden maximizar su rendimiento; e incluso a trabajadores que quieran sacar más partido de sus hábitos de comunicación desde la perspectiva del capital de la atención. En resumen, mis ejemplos abarcan desde los niveles más altos del escalafón—directores generales que efectúan cambios drásticos en la cultura de su empresa— hasta los más humildes, como mis propios experimentos con el uso de otras herramientas informáticas para eliminar del correo las tareas administrativas que conlleva mi cargo académico y trabajar de una forma más organizada.

Ahora bien, no todas las sugerencias de la segunda parte del libro son aplicables a cualquier situación. Por ejemplo, si trabajas en una empresa que todavía rinde culto a la mente colectiva hiperactiva, existe un número limitado de cambios que puedes hacer por tu cuenta sin importunar a tus colegas. Por lo tanto, habrá que tener cuidado a la hora de elegir estrategias. (De todos modos, intentaré ayudarte destacando ejemplos de aplicación de cada principio al ámbito individual). De igual manera, si has emprendido con una *start-up* tendrás más capacidad para experimentar con nuevos métodos de trabajo que supongan cambios radicales que si diriges una gran compañía.

No obstante, creo firmemente que cualquier individuo u organización que empiece a pensar de forma crítica sobre la forma de trabajar de la mente de colmena hiperactiva, y que luego la sustituya por métodos más compatibles con el cerebro humano, obtendrá una ventaja competitiva bastante notable. Y es que el futuro del trabajo es cada vez más cognitivo. Esto significa que cuanto antes nos tomemos en serio el funcionamiento del cerebro y busquemos las estrategias que se adapten mejor a ello, antes nos daremos cuenta de que la mente de colmena hiperactiva, aunque útil, es muy ineficaz para organizar nuestros esfuerzos.

Por lo tanto, este libro no debe interpretarse como reaccionario o antitecnológico. Al contrario, mi mensaje está orientado al futuro, pues reconoce que, si se quiere obtener todo el potencial de las redes digitales en los entornos profesionales, hay que optimizar su uso de manera continua y enérgica. Atacar los defectos de la mente de colmena hiperactiva no es un acto de «neoludismo»;^{*} si acaso, el verdadero obstáculo para el progreso es rendirnos a la comodidad simplista de esta forma de trabajar, a expensas de un mayor perfeccionamiento.

Según lo veo, un mundo sin e-mail no supone un paso atrás, sino un avance hacia un apasionante futuro tecnológico que apenas se empieza a comprender. El sector del conocimiento aún no tiene a su Henry Ford, pero son inevitables las innovaciones en los procesos, con un impacto del mismo calibre que el que ejerció la cadena de

montaje en la producción industrial. No puedo predecir los detalles de este futuro, pero estoy convencido de que no implicará revisar la bandeja de entrada cada seis minutos. Ese mundo sin e-mail está llegando, y espero que este libro te entusiasme tanto como a mí.

Parte 1

Argumentos contra el e-mail



Capítulo 1

El e-mail disminuye la productividad

Los costes ocultos de la mente de colmena hiperactiva

Cuando conocí a Sean, me contó una historia sobre la comunicación en el trabajo que me resultó familiar. Sean era el cofundador de una pequeña empresa de tecnología que diseñaba aplicaciones de uso interno para grandes organizaciones. Su compañía contaba con una plantilla de siete personas en la oficina de Londres, y eran, como me describió Sean, entusiastas practicantes de la forma de trabajar de la mente de colmena. «Solíamos tener Gmail siempre abierto. Todo se gestionaba por correo electrónico». Él mismo empezaba a enviar y recibir mensajes nada más despertarse y continuaba hasta la noche. Un miembro de su equipo llegó a pedirle que dejara

de mandar correos tan tarde, ya que saber que los mensajes del jefe se acumulaban mientras él dormía le generaba mucho estrés.

Entonces se produjo un cambio drástico en esa hiperactividad. «Se hablaba mucho de Slack, así que decidimos probarlo», recuerda Sean. La consecuencia fue que el ritmo de la comunicación se intensificó, sobre todo tras dar acceso a sus canales a ciertos clientes importantes para que hicieran consultas cuando quisieran. «Interrupciones constantes. Todos los días». Sean notaba cómo su atención oscilaba de los mensajes al trabajo y viceversa e iba reduciendo su capacidad para pensar con claridad. Llegó a aborrecer las notificaciones del teléfono: «Lo odiaba; ese sonido todavía me da escalofríos». Le preocupaba que el esfuerzo mental de gestionar toda esa comunicación redujera la productividad de su empresa. «Trabajaba hasta la una de la madrugada, porque era el único momento en que me sentía libre de distracciones». También empezó a dudar de que esa incesante charla sirviera de algo. Al analizar el uso de Slack del equipo descubrió que la función más popular era un complemento que insertaba GIF animados en las conversaciones. Sean tocó fondo cuando dos de sus jefes de proyecto dimitieron de repente. «Estaban quemados».

Esa sensación de frustración de Sean, de que tanto frenesí digital disminuye el rendimiento, es una impresión

generalizada. En el otoño de 2019 y como parte de la investigación para este libro, invité a mis lectores a participar en una encuesta sobre el papel del correo electrónico (y herramientas similares, como Slack) en su vida profesional. Respondieron más de mil quinientas personas, y muchas de ellas se hicieron eco de la frustración de Sean, no con las herramientas en sí, que son formas útiles de comunicarse, sino con el estilo de trabajo que fomenta la mente de colmena hiperactiva.

Una de las respuestas se refería al enorme volumen de comunicación que genera esta forma de trabajar. «Todos los días hay un aluvión de correos relacionados con la programación y los plazos, y no se utilizan de forma muy eficaz», me escribió el abogado Art. George; y otro jurista describió su bandeja de entrada como «una avalancha de mensajes» en la que se acababan perdiendo cosas importantes.

Otro grupo de respuestas se centraba en la ineficacia de alargar las conversaciones en interminables hilos de mensajes. «La naturaleza asíncrona del correo es a la vez una bendición y una maldición —me explicó Rebecca, una analista financiera—. Es estupenda porque puedo hacer una pregunta o completar una tarea sin tener delante a la otra persona; pero es terrible porque existe la expectativa implícita de que revisamos el correo todo el tiempo y responderemos enseguida». Un gestor de proyectos tecnológicos se quejó en la misma línea: «Las conversaciones sencillas (que podrían haberse resuelto en

cuestión de horas) pueden extenderse durante días hasta formar un eterno hilo de correos que lee cada vez más gente». Una funcionaria señaló que trasladar las interacciones personales al formato digital también te vuelve «demasiado formal» y «menos creativa y perfeccionista». Así lo explicó: «Un proyecto o tarea que podría hacerse de forma relativamente sencilla con un grupo presencial se complica mucho al intentar gestionar toda la comunicación por e-mail».

Otro argumento habitual sobre la disminución de la productividad a causa del correo electrónico se centra en su capacidad para aumentar la cantidad de información irrelevante que te obliga a procesar. «Me frustra recibir tantas actualizaciones que [...] no tienen nada que ver con mi trabajo», me contó un profesor llamado Jay. «Ahora la gente confunde responder e-mails con el trabajo de verdad», me escribió Stephanie, una editora. «Existe una dimensión performativa* en el hecho de redactar correos electrónicos y enviar copias a todo el mundo, como si se dijera: “Mirad todo el trabajo que estoy haciendo”. Es molesto». Como me dijo Andrea, consultora de recursos humanos, «en al menos el 50 % de los mensajes todavía hay preguntas abiertas. Tienes la sensación de que la otra persona se limita a disparar e-mails sin preocuparse de cómo podrás responder a ellos».

Igual que en el relato de Sean, las herramientas de mensajería instantánea como Slack no se salvaron de la crítica de mis encuestados. Muchos las describieron como

correos electrónicos con expectativas de respuesta más rápidas. «Slack es solo una cadena de mensajes. Invita a la gente a hablar casi sin limitaciones —me escribió Mark, un *coach* ejecutivo—. Es horrible».

Estos comentarios, por supuesto, son anecdóticos. Pero, como explicaré en las páginas siguientes, si se revisa la investigación relacionada queda claro que los problemas que mis lectores insinuaron son incluso peores de lo que piensa la mayoría. Tal vez el correo electrónico haya mejorado ciertas cosas, pero al mismo tiempo la ciencia ha demostrado que los métodos generados por la mente de colmena hiperactiva suponen un desastre para la productividad.

La constante locura de la multitarea

A finales de los años noventa, Gloria Mark gozaba de una situación profesional envidiable. Había focalizado su investigación en el campo del trabajo colaborativo asistido por ordenador (CSCW, por sus siglas en inglés), que, como su nombre indica, estudia las formas en que la tecnología puede ayudar a la gente a trabajar en equipo de forma más productiva. Aunque el CSCW existe al menos desde los años setenta —se aplicó inicialmente a temas más áridos, como los sistemas de gestión de la información y la automatización de procesos—, experimentó un gran avance en los noventa, una vez que las redes informáticas e internet permitieron abordar nuevos enfoques innovadores en el ámbito laboral.