

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

Reinventando el trabajo
en un mundo con exceso
de comunicación

Cal Newport

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

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 ix

Parte 1

Argumentos contra el e-mail 1

1. El e-mail disminuye la productividad 3
2. El e-mail nos hace infelices 35
3. El e-mail tiene mente propia 63

Parte 2

Principios para un mundo sin e-mail 95

4. El principio del capital de la atención 97
5. El principio del proceso 135
6. El principio del protocolo 177
7. El principio de la especialización 213

Conclusión: El objetivo del siglo XXI 255

Agradecimientos 261

Notas 263

Índice 281

Sobre el autor 297

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 secretarías 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 ajeteo 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 drásticamente 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.

* El ludismo fue un movimiento encabezado en el siglo XIX por artesanos ingleses, que protestaron entre los años 1811 y 1816 contra las nuevas máquinas que destruían el empleo.

Guías Harvard Business Review



En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Monografías



Michael D Watkins es profesor de Liderazgo y Cambio Organizacional. En los últimos 20 años ha acompañado a líderes de organizaciones en su transición a nuevos cargos. Su libro, **Los primeros 90 días**, con más de 1.500.000 de ejemplares vendidos en todo el mundo y traducido a 27 idiomas, se ha convertido en la publicación de referencia para los profesionales en procesos de transición y cambio.



Todo el mundo tiene algo que quiere cambiar. Pero el cambio es difícil. A menudo, persuadimos, presionamos y empujamos, pero nada se mueve. ¿Podría haber una mejor manera de hacerlo? Las personas que consiguen cambios exitosos saben que no se trata de presionar más, o de proporcionar más información, sino de convertirse en un catalizador.



Stretch muestra por qué todo el mundo -desde los ejecutivos a los empresarios, desde los profesionales a los padres, desde los atletas a los artistas- se desenvuelve mejor con las limitaciones; por qué la búsqueda de demasiados recursos socava nuestro trabajo y bienestar; y por qué incluso aquellos que tienen mucho se benefician de sacar el máximo provecho de poco.



¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.



De la mano de **Daniel Goleman** y de otros destacados investigadores, esta obra ofrece información actualizada y rigurosa sobre cómo alcanzar un mayor grado de bienestar y satisfacción personal a través de una correcta gestión de nuestras emociones.

Daniel Goleman, psicólogo y conferenciante de renombre internacional, es autor de bestsellers sobre inteligencia emocional. Está considerado como uno de los pensadores más influyentes del mundo.



Referenciado como uno de los diez mejores libros sobre gestión empresarial, **Good to Great** nos ofrece todo un conjunto de directrices y paradigmas que debe adoptar cualquier empresa que pretenda diferenciarse de las demás.

Jim Collins es un reconocido estudioso especializado en qué hace que las empresas sobresalgan, y asesor socrático de líderes de los sectores empresariales y sociales.



Conoce los principios y las filosofías que guían a Bill Gates, Jeff Bezos, Ruth Bader Ginsburg, Warren Buffett, Oprah Winfrey y muchos otros personajes famosos a través de conversaciones reveladoras sobre sus vidas y sus trayectorias profesionales.

David M. Rubenstein ha hablado largo y tendido con los líderes más importantes del mundo sobre cómo han llegado a ser famosos. **Conversaciones** comparte estas entrevistas con estos personajes.



Gallup y **Reverté Management** publican una nueva edición de su bestseller número 1. Esta edición incluye un total de 50 ideas sobre acciones específicas y personales para el desarrollo de tus talentos dominantes. Cada libro incluye un código de acceso a la evaluación en línea de CliftonStrengths.



El libro de Ryan Holiday, **Diario para estoicos**, es una guía fascinante y accesible para transmitir la sabiduría estoica a una nueva generación de lectores y mejorar nuestra calidad de vida. En la **Agenda**, los lectores encontrarán explicaciones y citas semanales para inspirar una reflexión más profunda sobre las prácticas estoicas, así como indicaciones diarias y una introducción útil que explica las diversas herramientas estoicas de autogestión.

También disponibles
en formato e-book

Solicita más información en
revertemanagement@reverte.com
www.revertemanagement.com

El autor superventas del *New York Times*, Cal Newport, nos ofrece una perspectiva innovadora para liberar a los trabajadores de la tiranía de la bandeja de entrada y desencadenar una nueva era de productividad.

Actualmente, los trabajadores del conocimiento se comunican permanentemente. Sus días se definen por un incesante bombardeo de mensajes entrantes y conversaciones digitales continuas que les genera un estado de estrés del que no pueden desconectar, y les reduce el ancho de banda cognitivo necesario para realizar un trabajo productivo. Hubo una época en la que herramientas como el correo electrónico parecían estar a la vanguardia, pero un análisis exhaustivo del estado actual revela que el flujo de trabajo de la «mente colectiva hiperactiva» que contribuyeron a crear se ha convertido en un desastre para la productividad, reduciendo la rentabilidad y quizá incluso frenando el crecimiento económico general.

Basándose en años de investigación, el autor y profesor de ciencias de la computación Cal Newport sostiene que nuestro enfoque actual de trabajo está equivocado, y expone una serie de principios e iniciativas concretas para corregirlo. En *Un mundo sin e-mail* apuesta por un entorno de trabajo en el que los procesos claros —no los mensajes al azar— definan cómo se identifican, asignan y revisan las tareas. Cada persona trabaja en menos cosas (pero las hace mejor), a la vez que se lleva a cabo una inversión decisiva en ayudar a reducir la carga cada vez mayor de tareas puramente administrativas. De este modo, la comunicación importante se optimiza, y las bandejas de entrada y los canales de chat ya no son fundamentales para el desarrollo del trabajo.

Si eres un director general que busca una ventaja competitiva, un empresario convencido de que su productividad podría ser mayor o un empleado agotado por los e-mails de la bandeja de entrada, *Un mundo sin e-mail* te convencerá de que ha llegado el momento de realizar cambios drásticos y te indicará exactamente cómo hacerlos realidad.



CAL NEWPORT es profesor asociado de Ciencias de la Computación en la Universidad de Georgetown, así como autor superventas del *New York Times*; escribe sobre la confluencia de la tecnología y la cultura. Ha escrito siete libros, entre ellos *Minimalismo digital* y *Deep Work*, que se han traducido a más de treinta y cinco idiomas. También es colaborador habitual de publicaciones de prestigio tales como *The New Yorker*, *The New York Times* y *Wired*.