

# Introducción

*El futuro ya ha llegado, sólo que  
no está repartido equitativamente*

WILLIAM GIBSON

Millones de trabajadores y miles de compañías han descubierto las alegrías y ventajas de trabajar a distancia. En empresas de todos los tamaños, que representan a casi todos los sectores, el teletrabajo ha experimentado un crecimiento constante, año tras año. Sin embargo, a diferencia, por ejemplo, de la rapidez con que se aceptó el aparato de fax, la adopción del trabajo a distancia no ha sido ni con mucho tan universal ni tan lógica como muchos habrían pensado.

La tecnología está aquí; nunca ha sido más fácil comunicarse y colaborar con personas de todas partes, en cualquier momento. Pero eso sigue dejándonos con el problema fundamental de las personas. Lo que falta es la actualización de la mentalidad.

Este libro quiere proporcionar esa actualización. Aclaremos las múltiples ventajas del teletrabajo a distancia, incluyendo tener acceso a las personas con más talento, librarse de los enervantes desplazamientos al trabajo y aumentar la productividad fuera de la oficina tradicional. Y nos ocuparemos de todas las excusas que suelen aducirse en su contra, como

la idea de que la innovación sólo surge cara a cara, que no se puede confiar en que alguien sea productivo en casa o que la cultura empresarial desapareciera.

Sobre todo, este libro les enseñará a convertirse en expertos en el trabajo a distancia. Les ofrecerá una visión de conjunto de las herramientas y técnicas que les ayudarán a sacar el máximo partido de ese trabajo; también les hablará de las trampas y limitaciones que pueden desalentarlos. (No hay pros sin contras.)

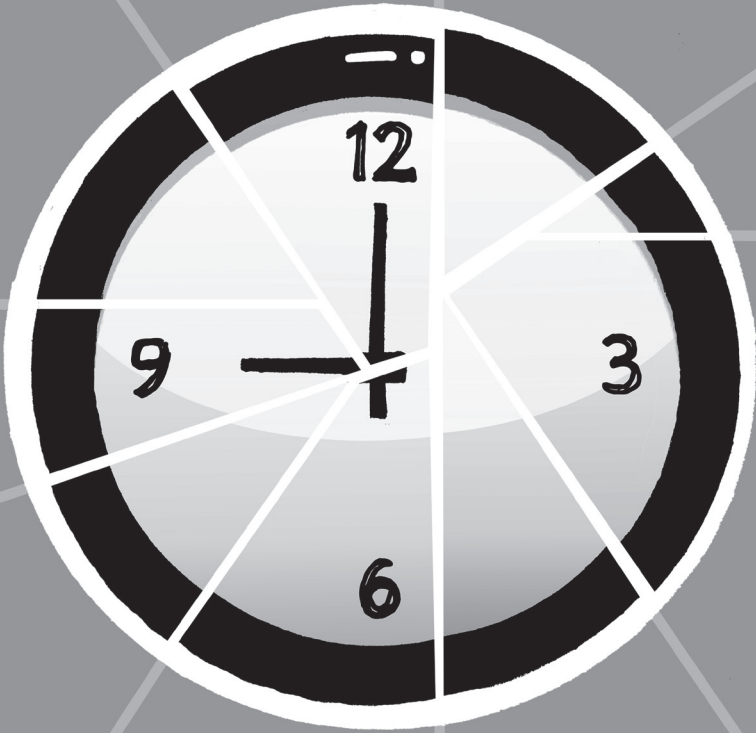
Nuestro análisis será práctico, porque lo que sabemos lo hemos aprendido trabajando, realmente, a distancia —no sólo teorizando sobre esa forma de trabajo—. En la pasada década, hemos construido una exitosa empresa de *software*, 37signals, partiendo de las semillas del trabajo a distancia. Empezamos con uno de los socios en Copenhague y el otro en Chicago. Desde entonces, hemos crecido hasta treinta y seis personas, desplegadas por todo el globo, sirviendo a millones de usuarios en casi todos los países del mundo.

Nos apoyaremos en esta rica experiencia para mostrar que el trabajo a distancia ha abierto la puerta a una nueva era de libertad y comodidad. Un nuevo mundo feliz más allá de la fe en La Oficina, propia de la era industrial. Un mundo donde dejamos atrás la polvorienta idea de la externalización como medio de aumentar la producción del trabajo al mínimo coste y la sustituimos por un nuevo ideal, en el que trabajar a distancia aumenta tanto la calidad del trabajo como la satisfacción que produce.

«No se requiere oficina» no es sólo el futuro: es el *presente*. Ahora es su oportunidad para ponerse al día.

CAPÍTULO

**HA LLEGADO  
LA HORA  
DEL TRABAJO  
A DISTANCIA**



## Por qué el trabajo no se hace en el trabajo

Si le preguntamos a la gente adónde van cuando de verdad tienen que hacer un trabajo, muy pocos responderán: «A la oficina». Si lo dicen, añadirán un matiz, como: «A primera hora de la mañana, antes de que llegue nadie»; o: «Me quedo por la noche cuando todos se han ido»; o: «Voy el fin de semana».

Lo que tratan de decirnos es que no pueden trabajar en el trabajo. Durante el día, la oficina se ha convertido en el último sitio donde queremos estar cuando queremos trabajar de verdad.

Eso es porque las oficinas se han convertido en fábricas de interrupciones. Una oficina con mucho trajín es como un robot de cocina: tritura la jornada en pedacitos. Quince minutos aquí, diez minutos allí, veinte aquí, cinco allí. Cada segmento se llena con una conferencia telefónica, una reunión, otra reunión o alguna otra interrupción institucionalizada innecesaria.

Es increíblemente difícil conseguir hacer un trabajo importante cuando la jornada laboral ha sido triturada y convertida en momentos de trabajo.

Hablamos de un trabajo provechoso, creativo, serio, importante; la clase de trabajo que exige tramos ininterrumpidos de tiempo para concentrarnos. Pero en la oficina moderna no se pueden encontrar unos periodos tan largos. Al contrario, lo que hay es una interrupción tras otra.

La capacidad de estar a solas con nuestros pensamientos es, de hecho, una de las ventajas clave de trabajar a distancia.

Cuando trabajamos solos, lejos del zumbido del enjambre de la central, podemos acomodarnos en nuestra propia zona productiva. Podemos hacer de verdad nuestro trabajo; ¡el mismo que no podíamos hacer en el trabajo!

Claro, trabajar fuera de la oficina plantea sus propios problemas. Y las interrupciones pueden llegar desde sitios diferentes y desde múltiples ángulos. Si estamos en casa, puede que sea la televisión. Si estamos en el bar del barrio, puede que sea alguien que habla en voz muy alta en una mesa cercana. Pero ésa es la cuestión: son interrupciones que podemos controlar. Son pasivas. No nos maniatan. Podemos encontrar un espacio que encaje con nuestro estilo de trabajo. Nos podemos poner unos auriculares y no preocuparnos por si un compañero merodea alrededor de nuestra mesa y nos da golpecitos en la espalda. Tampoco necesitamos preocuparnos por que nos llamen para asistir a otra reunión innecesaria. Nuestro lugar, nuestra zona, son sólo nuestros.

¿No nos cree? Pregunte por ahí. O pregúnteselo usted mismo: ¿Adónde va cuando *de verdad* tiene que trabajar? Su respuesta no será «a la oficina, por la tarde».



## Deje de malgastar su vida en desplazamientos

Admitámoslo: a nadie le gusta desplazarse cada día del trabajo a casa y vuelta. El despertador suena más temprano, llegamos a casa bastante más tarde. Perdemos tiempo, paciencia y, posiblemente, incluso las ganas de comer, con cubiertos de plástico, nada que no sea comida preparada. Puede que nos saltemos el gimnasio, los niños ya estén acostados cuando llegamos y nos sintamos demasiado cansados para tener una conversación con sentido con nuestra pareja. Y la lista sigue.

Incluso los fines de semana se ven truncados por ese condenado desplazamiento. Todas esas tareas que no tenemos la voluntad de hacer después de habérnoslas visto con la carretera se acumulan en una desagradable lista que hay que liquidar el sábado. Para cuando hemos sacado la basura, recogido la ropa de la tintorería, ido a la ferretería y pagado las facturas, ya ha pasado la mitad del fin de semana.

¿Y el propio viaje? Ni siquiera el coche más estupendo hará que conducir en medio del tráfico sea agradable, y olvidémonos de sentirnos en forma después de un viaje en la mayoría de trenes y autobuses. Inhalamos el olor de los tubos de escape y de los cuerpos, exhalamos nuestra salud y cordura.

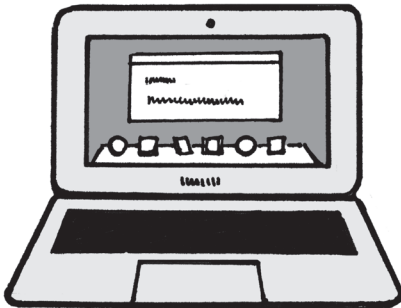
Personas inteligentes y con bata blanca han estudiado a fondo los desplazamientos de casa al trabajo y del trabajo a casa —esa parte supuestamente necesaria de nuestro día— y su veredicto es éste: los desplazamientos largos hacen que engordemos, que nos estremos y que nos sintamos con el ánimo por los suelos. Incluso los desplazamientos cortos son un atentado contra nuestra felicidad.



Según las investigaciones,\* esos desplazamientos van asociados a un riesgo mayor de padecer obesidad, insomnio, estrés, dolor en el cuello y la espalda, presión sanguínea alta y otras dolencias relacionadas con la tensión, como ataques al corazón y depresión, incluso el divorcio.

Pero supongamos que dejamos de lado las pruebas abrumadoras de que esos desplazamientos no le hacen ningún bien a nuestro cuerpo. Imaginemos que tampoco son malos para el medio ambiente. Hagamos el cálculo. Digamos que pasamos treinta minutos conduciendo en hora punta cada mañana y otros quince para ir hasta el coche y del coche a la oficina. Son 1,5 horas al día, 7,5 horas a la semana o entre 300 y 400 horas al año, teniendo en cuenta festivos y vacaciones. Cuatrocientas horas es exactamente el tiempo de programación que empleamos en construir Basecamp, nuestro producto más popular. Imagine lo que podría hacer con 400 horas extras al año. Esos desplazamientos no sólo son malos para usted, para sus relaciones y el medio ambiente: son malos para el negocio. Y no tiene por qué ser así.

\* «Your Commute Is Killing You», *Slate*, [http://www.slate.com/articles/business/moneybox/2011/05/your\\_commute\\_is-killing\\_you.html](http://www.slate.com/articles/business/moneybox/2011/05/your_commute_is-killing_you.html)



## Es la tecnología, estúpido

Si el trabajo a distancia es tan buena idea, ¿por qué las compañías innovadoras no lo han practicado desde siempre? Muy sencillo: no podían. No se contaba con la tecnología necesaria. Era cuestión de buena suerte si trataban de colaborar con personas de diferentes ciudades, por no hablar de las que estaban en el otro extremo del mundo, usando una máquina de fax y servicios de mensajería.

La tecnología irrumpió en nuestras vidas e hizo que trabajar a distancia fuera una posibilidad clarísima. En particular, llegó Internet. Compartir pantalla usando WebEx, coordinar listas de tareas usando Basecamp, charlar a tiempo real usando mensajes instantáneos, descargar los últimos archivos usando Dropbox: todas estas actividades se derivan de innovaciones surgidas en los quince últimos años. No es extraño que todavía estemos aprendiendo qué es posible.

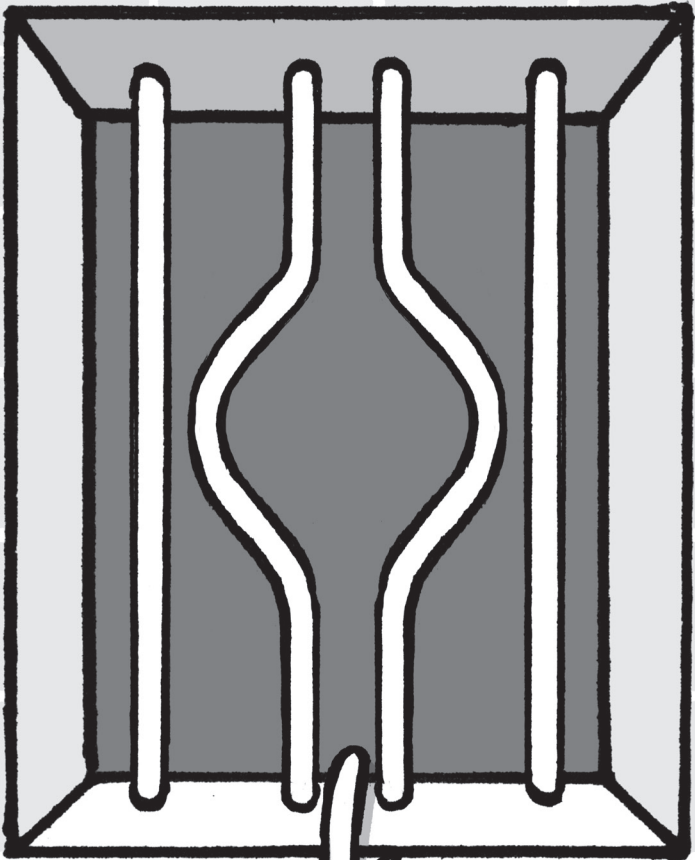
Pero las generaciones anteriores han crecido con la idea de que el buen trabajo se hace de 9 a 5, en oficinas y cubículos, en edificios altos situados en el centro de la ciudad. No puede extrañarnos que la mayoría de quienes están empleados dentro de ese modelo no hayan considerado otras opciones ni que se resistan a la idea de que podría ser diferente. Pero sí que puede serlo.

El futuro, muy literalmente, pertenece a quienes lo tienen. ¿Creen que los adolescentes de hoy, criados con Facebook y los mensajes de texto, sentirán añoranza de los viejos tiempos de las reuniones del lunes por la mañana, con todos presentes? ¡Ja!

## REMOTO

Lo fantástico de la tecnología, incluso trabajando a distancia, es que todo depende de cada uno. No es nada del otro jueves, y aprender las herramientas que la hacen posible tampoco llevará tanto tiempo. Pero *exigirá* fuerza de voluntad abandonar la nostalgia y poner manos a la obra. ¿Puede hacerlo?

PABELLÓN  
9 A 5



## Cómo huir de la jornada de 9 a 5

Con una fuerza laboral distribuida, la gran transición es pasar de una colaboración sincrónica a otra asincrónica. No sólo no tenemos por qué estar en el mismo lugar para trabajar juntos, tampoco tenemos que trabajar al mismo tiempo.

Ésta es una de esas cosas que nacen de la necesidad cuando colaboramos con personas situadas en múltiples zonas horarias, pero nos beneficia *a todos*, incluso a los que están en la misma ciudad. Una vez que hemos estructurado nuestra técnica y nuestras expectativas laborales para tratar con alguien que está siete horas por delante en Copenhague, el resto de empleados de las oficinas centrales de Chicago también podrían trabajar desde las once de la mañana a las siete de la tarde o desde las siete de la mañana a las tres de la tarde, da igual.

Lo fantástico de relajar el horario de trabajo es que es una medida que resulta cómoda para todos, desde los madrugadores a los trasnochadores y a las personas con hijos a los que hay que recoger a mitad del día. En 37signals, procuramos mantener una semana de aproximadamente cuarenta horas, pero la manera en que nuestros empleados distribuyen esas horas a lo largo del día y de la semana no es importante.

Una empresa construida eficientemente en torno al trabajo a distancia ni siquiera es preciso que tenga un horario fijo. Esto resulta especialmente importante cuando se trata de un trabajo creativo. Si nosotros solos no conseguimos concentrarnos, no hay nada que lo consiga por nosotros. Cuando el tiempo presencial no es un requisito, la mejor estrategia suele ser

tomarse un poco de tiempo libre y volver al trabajo cuando nuestro cerebro funcione a plena potencia.

En IT Collective, una empresa de producción de películas y comercialización de vídeos con sede en Colorado (pero también con gente en Nueva York y Sídney), en ocasiones el equipo de editores se pasan al modo nocturno cuando trabajan en una nueva película. Es sencillamente cuando mejor hacen su trabajo. Al día siguiente, coincidirán con el resto del equipo sólo el tiempo suficiente para revisar el progreso hecho y recibir indicaciones para la noche siguiente. ¿A quién le importa si durmieron hasta después de mediodía para que el programa funcionara?

Naturalmente, no todo el trabajo se puede hacer sin ninguna restricción horaria. En 37signals, ofrecemos el servicio al cliente en el horario comercial de Estados Unidos, así que es importante que nuestro equipo de asistencia esté disponible durante ese tiempo. Pero incluso con estas limitaciones, sigue siendo posible un horario relajado siempre que el grupo, en su conjunto, cubra todo el espectro.

Libérese de la mentalidad del trabajo de 9 a 5. Es posible que cogerle el tranquillo a trabajar de modo asincrónico con su equipo le exija un poco de tiempo y práctica, pero pronto verá que es el trabajo —no el reloj— lo que importa.