

«Hay dos tipos de enfoque que son necesarios para alcanzar lo esencial en la vida: el enfoque como sustantivo (centrar nuestra atención con intención) y el enfoque como verbo (el proceso continuo de conectar diferentes elementos). Esto está brillantemente ilustrado tanto en el texto como en los gráficos de esta última obra de Chris Bailey. Me encantó el libro».

— Greg McKeown, autor de *Esencialismo*

«Práctico, bien escrito y oportuno. Chris Bailey aborda uno de los temas actuales más importantes en la búsqueda del éxito en el trabajo y en el intento de educar bien a nuestros hijos. Aquello a lo que prestamos atención se convierte en nuestra realidad. Hyperfocus proporciona un método práctico para centrar nuestra atención en la creación de una realidad adaptativa. Si queremos lograr un mayor éxito y felicidad, necesitamos empezar por saber concentrar nuestra mente intencionalmente».

— Shawn Achor, autor de *La felicidad como ventaja* y *Big Potential*

«El hiperenfoco es un salvavidas en un mundo en el que todos estamos abrumados con demasiado que hacer y sin tiempo suficiente para hacerlo. Gracias al nuevo libro de Chris Bailey, innovador y actual, siento que ahora tengo, por primera vez en años, literalmente, la capacidad de concentrarme en las cosas más importantes y generadoras de valor. Lee este libro si deseas un bálsamo para aliviar el estrés, además de garantizar una mejorara tanto en tu productividad como en tu felicidad».

— Jim Citrin, autor de *The Career Playbook*

«Conseguir mantener la concentración en un mundo agitado es una habilidad que todo profesional necesita dominar. Chris Bailey te mostrará cómo hacerlo en su nuevo libro Hyperfocus. Haciendo uso de la ciencia más vanguardista, Bailey te ofrece herramientas prácticas e increíbles para cambiar tu forma de trabajar».

— Vanessa Van Edwards, autora de *Cautivar*

«Sin duda tu atención es tu activo más valioso. Todo en la vida –nuestra experiencia vital– es el resultado de nuestra atención. Hyperfocus te enseñará cómo usar esta herramienta, cómo perfeccionarla, aprovecharla e incluso disfrutarla. Presta atención a Chris Bailey-en este libro bien vale la pena enfocarse».

— Peter Bregman, autor de *18 Minutos*

«La atención puede ser el activo más determinante del siglo XXI. Hyperfocus se sirve de décadas de investigaciones científicas y las complementa con aplicaciones prácticas para mostrarnos la mejor manera de gestionar y potenciar nuestra atención».

— David Burkus, autor de *Bajo una nueva gestión* y *Friend of a Friend*

«El libro de Chris Bailey es una guía fascinante para controlar nuestra atención. Describe una metodología que nos ayudará a enfocarnos y a hacer las cosas de manera más eficaz. Su libro no es sólo teoría, también es una maravillosa caja de herramientas repleta de recomendaciones prácticas y detalladas. No esperes a probarlas».

— Kai-Fu Lee, fundador de Google China, presidente y CEO de Sinovation Ventures



HYPERFOCUS

**CÓMO CENTRAR
TU ATENCIÓN
EN UN MUNDO
DE DISTRACCIONES**



CHRIS BAILEY



REM

REVERTÉ MANAGEMENT

Hyperfocus

Copyright © 2018 by Chris Bailey

VIKING
An imprint of Penguin Random House LLC
375 Hudson Street
New York, New York 10014
All rights reserved.

Illustrations by Chris Bailey and Sinisa Sumina.

Esta edición:
© **Editorial Reverté, S. A., 2019**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement@reverte.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-949493-9-5

Edición en ebook
ISBN: 978-84-291-9528-6 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9529-3 (PDF)

© Genís Monrabà Bueno, 2019, por la traducción

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial: Julio Bueno
Maquetación: Patricia Reverté
Revisión de textos: Xantal Aubareda 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.

Impreso en España – *Printed in Spain*
Depósito legal: B 22789-2019
Impresión y encuadernación: Liberdúplex, S.L.U.
Barcelona – España

1490



CONTENIDO

CAPÍTULO 0

¿Por qué es tan importante enfocar la atención? 1

CAPÍTULO 0.5

Cómo sacar provecho de este libro 7

PRIMERA PARTE

HYPERFOCUS

CAPÍTULO 1

Apagar el piloto automático 15

CAPÍTULO 2

Los límites de tu atención 25

CAPÍTULO 3

El poder del hiperenfoque 55

CAPÍTULO 4	
Controlar las distracciones	81
CAPÍTULO 5	
Convertir el hiperenfoco en un hábito	125
SEGUNDA PARTE	
SCATTERFOCUS	
CAPÍTULO 6	
El modo creativo oculto en tu cerebro	149
CAPÍTULO 7	
Recuperar la atención	177
CAPÍTULO 8	
Conectar puntos	191
CAPÍTULO 9	
Recopilar puntos	203
CAPÍTULO 10	
Combinar los enfoques	223
Agradecimientos	241
Notas	245
Índice	263
El autor	275



CAPÍTULO
0

¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE ENFOCAR LA ATENCIÓN?

La atención está por todas partes

Escribo estas líneas entre las conversaciones apagadas y el ruido de la cubertería metálica de una pequeña cafetería en Kingston, Canadá.

Siempre me ha gustado observar a la gente. Hay mucho en lo que fijarse: cómo andan, visten, hablan o actúan según la situación. Ya sea en un restaurante abarrotado o en una cafetería como esta, me divierte estudiar las colisiones de personalidades como si fueran átomos en un acelerador de partículas; examinar cómo cambia la personalidad de un hombre cuando pasa de hablar con su amigo a hacerlo con el camarero; analizar cómo se adapta la personalidad de los camareros a las necesidades de cada mesa, tanto si se trata de una familia numerosa como de una pareja joven.

Enfocándome en los demás, he descubierto lo que atrae su *atención*. En todo momento, estamos enfocados en *algo*; incluso cuando estamos absortos en nuestros pensamientos. Echemos un vistazo a la cafetería.

Centrémonos en la pareja de veinteañeras ubicada en la mesa de mi izquierda: están más atentas a sus teléfonos móviles que a prestarse atención la una a la otra. Entre mensaje y mensaje, dejan el teléfono en la mesa y le dan la vuelta, con la pantalla bocabajo. Es un bonito gesto, pero no logra su objetivo: enseguida lo recogen y vuelven a usarlo. A pesar de que no puedo entender cada palabra de lo que dicen, puedo asegurar que apenas están tocando la superficie de la conversación que podrían estar teniendo. Se encuentran una delante de la otra, pero su atención está en otra parte.

O fijémonos en la pareja que se encuentra al otro lado de la sala. Están ensimismados en una conversación que acompañan con café caliente y tortitas con mantequilla. Cuando llegaron, estaban ocupados en una pequeña charla sin importancia, pero la conversación enseguida se volvió más animada. Al contrario que la pareja de veinteañeras, esta pareja ha prestado toda su atención a lo que se decían desde que llegó.

Suena una canción pegadiza de Ed Sheeran y dos hombres sentados en una mesa cercana atraen mi atención. Uno de ellos sigue el ritmo de la música con el pie mientras el otro pide la comida. Seguramente, la atención del que aguarda turno para pedir se reparte entre tres tareas: la canción, lo que pide su amigo y la rápida decisión que debe tomar para escoger su desayuno. Al pedir los tres huevos *express*, el camarero le pregunta: «¿Cómo los quiere?». Inmediatamente se enfoca en sí mismo, intenta recordar cómo los toma normalmente y contesta: «Revueltos».

En la barra de la cafetería hay unas cuantas personas que hablan despreocupadamente mientras miran las mejores jugadas de los partidos de la noche anterior. Me parece especialmente fascinante que millones de personas de todo el mundo —incluyendo las de la barra— se queden absortas mirando una pantalla de apenas once pulgadas. Uno de los individuos meneaba la cabeza; está per-

dido en sus pensamientos. Luego, como si una corriente eléctrica recorriera todo su cuerpo, se apresura en anotar una idea en una libreta pequeña. Mientras se encontraba absorto y la melodía de la televisión acompañaba las mejores jugadas de la noche anterior, una revelación le vino a la cabeza. Tuvo un momento de eureka.

O miradme a mí, aquí sentado con mi portátil. Esta mañana, mientras me tomaba mi café tranquilamente y mordisqueaba unas patatas fritas, fui capaz de enfocar mi atención completamente en mi trabajo para aprovechar mejor mi energía. Quizás la meditación de esta mañana ha sido de gran ayuda —puedo escribir más palabras cuando realizo esta suerte de ritual; un 40 % más, según mis cálculos—. He dejado mi móvil en casa, así que nada me distrae y mi mente se ha relajado mientras me dirigía a la cafetería. Como veremos más adelante, desconectar es una de las estrategias más poderosas para encontrar ideas nuevas y mejores. La música de la cafetería es pegadiza, pero no lo suficiente como para distraerse. Sin embargo, no estoy aquí por el hilo musical. Elegí esta cafetería porque no tiene wifi, ya que estar conectado constantemente es uno de los factores que perturba nuestro enfoque y productividad. Como demuestran los párrafos anteriores, estoy ligeramente distraído por el ambiente y las personas que me rodean, pero han sido de utilidad para apuntalar la introducción de este libro.

La escena de esta cafetería es una ilustración práctica de la revelación que tuve unos instantes atrás: la atención está por todas partes. Una vez te fijas en algo, ya no puedes dejar de verlo. Todo el mundo que se halla despierto en este momento —tanto si desayunan, como si trabajan o pasan un rato con la familia— están prestando atención a algo. La atención es el telón de fondo que acompaña nuestra vida, dondequiera que estemos y hagamos lo que hagamos, incluso cuando estamos ocupados con nuestros pensamientos.

Empecé a investigar cómo podemos enfocar mejor la atención y pensar más claramente hace apenas unos años. Como experto en productividad, fue muy duro admitir que, a medida que iba acumulando dispositivos electrónicos, estaba cada vez más distraído. Nunca había logrado tan pocos objetivos estando tan ocupado. Me encontraba incómodo con el aburrimiento y con la falta de estímulos, e intentaba abarcar todos los proyectos que me salían al paso. Sabía que mi cerebro no funcionaba demasiado bien cuando intentaba hacer varias cosas a la vez, pero no podía evitarlo. En teoría, trabajar con el correo electrónico abierto y el teléfono móvil encima del escritorio era más productivo que enfocarse en una sola tarea. En realidad, este libro nació de una necesidad: lo escribí porque realmente lo necesitaba.

Cuando estoy ilusionado con una nueva idea, siempre me hago con una docena de libros que hablan del tema y los estudio como si la vida me fuera en ello. Enfocar la atención ha sido mi hallazgo más reciente. Entre sus competencias se encuentran la capacidad de gestionar las distracciones que nos rodean; hacer varias tareas a la vez —si es posible (lo es)—; desarrollar nuestra resistencia a las tareas que nos hacen procrastinar y, lo que es más importante, aprender a desconectar para que podamos relajarnos y recuperar la energía. En las lecturas encontré mucha información espantosa: consejos —a veces contradictorios— que eran entretenidos de leer, pero que me ofrecían muy poca ayuda para sacar mi vida adelante.

Entonces, me centré en la investigación científica, en decenas de estudios académicos y en décadas de documentación dedicados a descubrir la mejor manera de enfocarnos.* Como leí

* Leer un artículo académico de principio a fin es *mucho* más fácil de decir que de hacer, pero es más fácil cuando estás interesado en el tema. Curiosamente, las investigaciones muestran que lo que nos permite concentrarnos en la lectura no es la complejidad de un libro o un artículo, sino lo *interesados* que estamos en lo que leemos¹.

cuidadosamente miles de estudios, la carpeta de mi ordenador en la que guardaba todo el material se volvió inmanejable. Reuní decenas de miles de notas y empecé a identificar las lecciones esenciales y más prácticas de todas ellas. Hablé con los investigadores más importantes del mundo para desvelar la razón por la cual nos distraemos tan fácilmente, y para saber qué podemos hacer para que nuestras obstinadas mentes se enfoquen en un mundo lleno de distracciones. Y, además, empecé a experimentar por mi propia cuenta; quería comprobar si podía controlar mi enfoque.

Lo que descubrí no solo cambió mi forma de trabajar por completo, sino que también cambió mi vida. Empecé a considerar la atención enfocada como un factor esencial en mi bienestar en vez de como una herramienta para incrementar la productividad. Curiosamente, aprendí que una de las mejores estrategias para estimular mi creatividad y mi productividad era precisamente aprender a *desenfocarme*. Si no prestaba atención a nada en particular y dejaba que mi mente vagara por libre (así como lo hice en la cafetería de Kingston), era capaz de encontrar mejores ideas y establecer conexiones más creativas entre ellas.

También me di cuenta de que hoy tenemos más distracciones que nunca en la historia de la humanidad. Los estudios demuestran² que solo podemos trabajar una media de *cuarenta segundos* seguidos delante del ordenador antes de que alguna distracción o asunto nos interrumpa. No hace falta mencionar que somos más productivos cuando dedicamos mucho más de cuarenta segundos a cualquier tarea. Pasé de considerar las multitareas como una herramienta útil y estimulante, a verlas como una trampa que me interrumpía de manera constante. En realidad, cuantas más cosas pretendemos hacer al mismo tiempo, más tardamos en completar una sola cosa. Por eso, si nos enfocamos profundamente en una sola tarea importante, logramos alcanzar la versión más productiva de nosotros mismos.

Por encima de todo, empecé a ver la atención enfocada como el factor más determinante para lograr ser más productivos, creativos y felices, tanto en el trabajo como en nuestro hogar. Cuando gestionamos de forma inteligente e intencionada nuestra limitada atención, podemos enfocarnos más profundamente y pensar con más claridad. En realidad, esta es una habilidad muy preciada en un mundo en el que se realizan trabajos que requieren un gran esfuerzo mental, pero que está abarrotado de distracciones.

Este libro es un recorrido guiado a través de mis investigaciones sobre la atención enfocada. No solo compartiré los fascinantes hallazgos que he encontrado, sino que también te ayudaré a aplicar estos nuevos conceptos en tu propia vida (todos probados y con resultados asombrosos). Saber cómo funciona la productividad es estupendo, pero no tiene ninguna utilidad si no lo pones en práctica. Así pues, considero que este es un libro que usa la ciencia para encontrar soluciones; un libro que explora lo que se esconde detrás de la atención enfocada, pero que, además, consigue ligar estas nuevas ideas a tu estilo de vida para que puedas explorar estrategias de gestión que te ayuden a mejorar la atención y a ser más creativo y productivo. Estas ideas o esta nueva forma de ver el mundo ya han cambiado la vida de alguien: la mía. Los resultados pueden parecer mágicos, pero la magia deja de serlo cuando sabes cuál es el truco.

CÓMO SACAR PROVECHO DE ESTE LIBRO

Leer este libro es la primera oportunidad para probar tu capacidad para enfocar la mente. Cuanta más atención le dediques, más provecho sacarás de su lectura. Empecemos con siete notas prácticas para enfocarte mejor mientras lees.

Pero antes de empezar, un breve apunte. Si algo he aprendido de mi investigación, es que la productividad es totalmente personal. Cada cual está programado de una forma distinta y tiene sus propias rutinas —en consecuencia, no todas las estrategias de productividad encajarán a la perfección con tu estilo de vida—. Por no hablar del hecho de que quizá no quieras seguir los consejos que ofrezco. Experimenta con las tácticas de enfoque que creas oportunas, y adopta las que creas que van a funcionar.

1. APAGA EL TELÉFONO MÓVIL

Cuando tu mente muestra *cierta* resistencia a realizar una tarea, la mente busca cosas nuevas para enfocar su atención. Los teléfonos móviles son un buen ejemplo: proporcionan una cantidad interminable de información estimulante para que nuestro cerebro la consuma.

Como veremos más adelante, las distracciones y las interrupciones son infinitamente más fáciles de controlar antes de que se conviertan en una tentación irrefrenable. Valora tu móvil por lo que realmente es: un agujero negro que engulle tu atención. Para enfocarte en este libro, puede ser útil que dejes el móvil en otra habitación. Quizá te sientas incómodo al no tenerlo cerca, pero créeme: vale la pena vencer esta resistencia inicial. Nunca es sano depender exclusivamente de algo —móviles incluidos—.

Este divertido ejercicio te ayudará a profundizar el alcance de esta idea: Durante uno o dos días, presta atención a las veces que instintivamente echas un vistazo a tu teléfono móvil. ¿Qué sientes? ¿Qué te impulsa a revisarlo cada cierto tiempo? ¿Intentas distraerte durante el largo trayecto en un ascensor? ¿Intentas evitar una tarea aburrida, como actualizar tu presupuesto trimestral? Si analizas las veces que habitualmente consultas tu teléfono, podrás percatarte de las tareas que más te cuesta llevar a cabo y de cómo te sientes en esos momentos.

2. CUIDA TU ENTORNO

Echa un vistazo a tu alrededor: ¿Dónde estás leyendo este libro? ¿Es fácil que puedas distraerte o que te interrumpan mientras lees? ¿Hay algún lugar en el que podrías evitar este tipo de distracciones? ¿O estás leyendo en un entorno donde no tienes mucho margen de maniobra, como el tren o el metro?

Modificar tu entorno es una de las mejores maneras de cultivar tu enfoque. Los ambientes más favorables para propiciar tu enfoque son aquellos en los cuales no puedes distraerte y no pueden interrumpirte. Si es posible, trata de leer este libro en uno de esos

sitios, en el café de la esquina, en la biblioteca o en una habitación silenciosa de tu casa.

3. ELABORA UNA LISTA DE DISTRACCIONES

Las distracciones nunca desaparecerán; aunque estés en un jardín zen japonés sin tu móvil u otro cualquier dispositivo electrónico, las distracciones seguirán. Las distracciones externas no son las únicas culpables, ten en cuenta las que provienen de tu interior, como cuando tu cerebro se acuerda de que debes pasar por el supermercado para hacer la compra.

Siempre que tengo que enfocarme en algo, pongo en práctica las dos estrategias anteriores y, además, cojo papel y lápiz para ir apuntando las distracciones que van apareciendo por mi cabeza: tareas pendientes, tareas que no debo olvidar, nuevas ideas, etc.

Hacer una lista de distracciones mientras lees te permitirá capturar la importancia de las cosas que circulan por la superficie de tu conciencia. Escribirlas en una libreta las contendrá para que no crezcan y puedas volver a enfocarte en la tarea que estabas realizando.

4. PREGÚNTATE SI VALE LA PENA LEER ESTE LIBRO

Consumimos muchas cosas por simple inercia, por costumbre, sin cuestionarnos realmente cuál es su valor —libros incluidos—.

Tómate tu tiempo para valorar tu rutina consumista. Una táctica provechosa es fijarse en los resúmenes de los libros, de las series de televisión o de las películas como si fueran pequeños indicadores de tu interés y tu atención. Después de leerlos u oírlos, ¿estás satisfecho de lo que te han aportado?

Del mismo modo que eres lo que comes, también eres todo eso a lo que prestas atención. La atención es el ingrediente más valioso que tienes para vivir una buena vida, y es finito —así que

asegúrate de que todo lo que consumas valga la pena—. Como más adelante explicaré, estar atento a lo que consumes puede proporcionarte *horas* de tiempo extra cada día.

5. CONSUME UN POCO DE CAFÉINA ANTES DE LEER

Si el día no está muy avanzado —la cafeína tarda de ocho a catorce horas en metabolizarse—, considera leer mientras tomas un café o un té¹.

La cafeína es un potente estimulante para tu enfoque, y a pesar de que durante el día deberás pagar el precio de esa energía prestada, los efectos valen la pena. La cafeína estimula tu rendimiento mental y físico prácticamente en todas las formas medibles (más detalles en la página 230). Utiliza estas descargas de energía sabiamente para trabajar o para leer este libro.

6. TEN A MANO UN BOLÍGRAFO O UN ROTULADOR

Hay dos maneras de consumir la información: la pasiva y la activa.

Uno de los muchos hábitos que tengo que molestan a mi prometida es que siempre arranco la primera página de los libros para usarla como marcapáginas —dice que es un sacrilegio; pero siempre le contesto que existen miles de copias del mismo libro en las tiendas—. Pero esto tan solo es el principio de la escabechina; siempre acompaño mis lecturas con un rotulador y un bolígrafo en la mano para poder ir marcando el libro mientras leo. El número de marcas y anotaciones en las páginas de cada libro indican lo mucho que me ha gustado. Cuando termino esa primera lectura, repaso el libro por segunda vez, releyendo solo las partes resaltadas para poder procesar las ideas más valiosas. Y si es posible, las comparto con cualquier persona que esté cerca (por desgracia para él o ella) para procesarlas más profundamente.

Espero que mientras lees *Hyperfocus* vayas señalando, subrayando y anotando, y que saques del libro las mejores ideas para tenerlas en mente y usarlas más tarde. Si he hecho un buen trabajo con este libro, habrás reunido un gran número de notas. (No dudes en mandarme una foto del resultado final de tu obra de arte, me encantaría echarle un vistazo. Mi correo electrónico y otras formas de contactar conmigo están al final del libro).

7. CUANDO TE DAS CUENTA DE QUE TU ENFOQUE SE TAMBALEA...

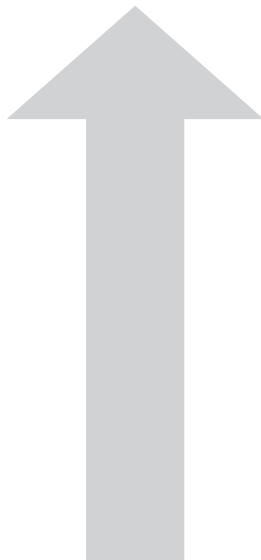
Tu capacidad de enfoque no es ilimitada; a pesar de que puedes mejorarla, es cuestión de tiempo hasta que empiece a decaer. Puedes reparar en ello cuando tu cabeza huye de lo que está escrito para refugiarse en los pensamientos de tu cabeza. No es nada raro. Es normal y humano —y como veremos más adelante, el divagar de tu mente puede ser tremendamente útil si se controla—.

Pero ahora, cuando adviertas que tu enfoque está decayendo, abandona el libro unos instantes para realizar algo que no necesite de una atención excesiva. Tanto si lavas los platos como si observas a la gente o limpias la casa, recargarás de forma efectiva tu capacidad de atención. Cuando puedas concéntrate de nuevo, regresa a la lectura con la mente fresca y abierta. Y del mismo modo que has tomado nota de las distracciones que pasaban por tu cabeza mientras leías, asegúrate de escribir las ideas que te venían a la cabeza durante el descanso.



PRIMERA PARTE

HYPERFOCUS





CAPÍTULO

1

APAGAR EL PILOTO AUTOMÁTICO

EL PILOTO AUTOMÁTICO

En este momento es muy probable que estés concentrado en este libro. Pero ¿cómo has llegado hasta él?

Si me fijo en los libros de mi biblioteca, me doy cuenta de que muchos de ellos han llegado ahí gracias a la recomendación de algún amigo, a la publicidad o porque me gustó un libro parecido. La mayoría de nosotros no se plantea qué aspectos de su vida quiere cambiar o mejorar antes de adquirir un libro. Por lo común, la elección de una lectura es el resultado de una acumulación de eventos al azar.

Tomemos como ejemplo el último libro que leí. Cierta día, en un taxi cuyo conductor llevaba encendida la radio, oí una entrevista que le hacían al autor del libro. Más tarde, advertí que un amigo mío había compartido la reseña de este mismo libro dos veces en las redes sociales. Esta acumulación de coincidencias me llevó a tomar la decisión de comprarlo. El proceso en su conjunto fue todo menos premeditado.

El hecho de que no planifiquemos en detalle todo lo que hacemos ni cada decisión que tomamos es, generalmente, algo bueno. En realidad, he realizado la mayoría de los procesos que me han llevado a adquirir los libros de mi biblioteca en piloto automático. Por ejemplo, imagina que necesitaras crear un documento de Word para escribir todas las respuestas de tus correos electrónicos. Que, además, te obligaras a releer las respuestas que has escrito y las mandarás a tu compañero para que las revisara e imprimiera para detectar si existe algún fallo en la alineación de las frases. Y todo eso solo para responder un simple: «Perfecto. Me parece estupendo». Quizá este procedimiento minucioso es muy productivo para los proyectos importantes, pero ¿es necesario para cada correo electrónico? Imagina que todo lo que hicieras fuese premeditado, como comprar el ketchup, sacar la basura o cepillarte los dientes.

El piloto automático nos ayuda a realizar acciones como esas. Por lo menos un 40 % de nuestras acciones son hábitos adquiridos que no necesitan estar premeditados¹. A no ser que seas un monje y puedas permitirte el lujo de meditar durante todo el día, es imposible vivir enfocado el cien por cien del tiempo.

Pero *vale la pena* reflexionar acerca de algunas decisiones que tomamos. Cómo gestionar nuestra atención es una de ellas.

Normalmente gestionamos nuestra atención con el piloto automático. Cuando recibimos un correo electrónico de nuestro jefe, instintivamente dejamos de hacer lo que estábamos realizando y lo respondemos. Cuando alguien cuelga una foto nuestra en Internet, siempre analizamos cómo salimos en ella y leemos los comentarios que la acompañan. Cuando hablamos con un compañero de trabajo, automáticamente nos concentramos para tener una respuesta brillante antes de que finalice lo que está diciendo. (Una de las cualidades más infravaloradas es la capacidad de dejar que los demás acaben sus frases sin interrumpirles).

Te propongo un ejercicio que solo te llevará treinta segundos. Responde honestamente a esta pregunta: Durante el día, ¿cuántas veces *eliges* a lo que prestar atención? En otras palabras, ¿cuánto tiempo inviertes para decidir deliberadamente lo que tienes que hacer?

La mayoría de la gente no está muy satisfecha con sus respuestas. Llevamos vidas muy ajetreadas, y raras veces elegimos centrarnos en algo por voluntad propia. Cuando nos damos cuenta de que nuestra cabeza está divagando, creemos que hemos perdido el tiempo, que hemos caído en la trampa de dar vueltas sobre la misma cosa inútilmente, o que nos hemos quedado en Babia vigilando nuestros hijos.

Después de desconectar el piloto automático, reconsideramos lo que deberíamos estar haciendo y hacemos el esfuerzo de realinear nuestras neuronas para enfocarnos en ello.

Aunque dejarnos llevar por el piloto automático puede ayudarnos a mantener el ritmo de trabajo y de vida, la atención es nuestro recurso más limitado y reducido. Si logramos dirigir nuestra atención intencionadamente, estaremos más enfocados y seremos más productivos y creativos.

UN DÍA EN PILOTO AUTOMÁTICO

Por desgracia, todos los ambientes en los que nos movemos (tanto los laborales como los personales) tienen su propia lógica para reclamar nuestra atención: nos bombardean con avisos de todo tipo, notificaciones, pitidos y zumbidos. Este flujo estable de interrupciones nos impide sumergirnos debidamente en cualquier labor en concreto; al fin y al cabo, no pasará mucho tiempo antes de que llegue otro correo electrónico que parezca igual de urgente.

Si aún estás leyendo el libro, es probable que te enfoques mucho mejor que la media de las personas. Leer un libro requiere grandes dosis de atención, y como la atención se está volviendo un bien escaso, pocas personas son capaces de dedicarse a la lectura sin distracciones. Pero también vale la pena preguntarse: ¿Cuánta atención le estás prestando a este párrafo en este preciso instante? ¿Estás totalmente enfocado? ¿Estás enfocado a medias? ¿Cómo ha cambiado tu nivel de enfoque a lo largo del tiempo? ¿Cuántas veces se ha desviado tu mente de las palabras de esta página y se ha quedado divagando en tus ensoñaciones? Incluso los lectores más experimentados tienen estos episodios de mente errante.*

No es extraño tener dificultades para enfocarse. Hay innumerables ejemplos que demuestran el poco control que tenemos sobre nuestra atención en el día a día. Considera los siguientes ejemplos:

- Nuestra cabeza se resiste a desconectar cuando estamos tumbados en la cama por la noche. ¿Por qué cuando una gran parte de nuestro ser quiere dormir para levantarse temprano la mañana siguiente, nuestra mente insiste en repasar el día entero?
- Nuestra mente nos recuerda momentos espantosos de nuestra vida en los peores momentos. ¿De dónde vienen?
- Las ideas más increíbles y las percepciones más rebuscadas se nos ocurren mientras nos estamos duchando. ¿Por qué no se nos ocurren cuando más las necesitamos?

* Es curioso, los estudios demuestran que nuestros ojos escanean la página más *lentamente* cuando nuestra mente está desconcentrada —los ojos y la mente están estrechamente relacionados—. Darte cuenta de estos cambios en el escaneo de los ojos te ayudará a superar estos episodios de mente dispersa de manera mucho más fácil. Quizá, en un futuro no muy lejano, las tabletas y los e-books sean capaces de detectar estos episodios de dispersión antes de que ocurran².

- A veces nos encontramos en la cocina o en alguna habitación sin acordarnos de lo que pretendíamos hacer. ¿Por qué perdimos el hilo de nuestra intención original?
- Somos incapaces de enfocarnos en algo que queremos hacer, como redactar un informe sin fecha de entrega. ¿Por qué procrastinamos, nos distraemos o invertimos nuestra atención en acciones que no son productivas?
- Nos encontramos en la cama pasando de una aplicación a otra de nuestro teléfono inteligente, buscando actualizaciones una y otra vez hasta que logramos salir de nuestro trance. Podemos caer en los mismos bucles sin sentido en Internet —siguiendo enlaces de noticias, vídeos o alguna conversación en las redes sociales—.
- Somos incapaces de dejar de preocuparnos de ciertas cosas hasta que se han resuelto o se han desvanecido en el éter.

A medida que avances en la lectura de este libro y aprendas a enfocarte premeditadamente, estos lapsus tendrán mucho más sentido e incluso sabrás cómo aprovecharlos.

LOS CUATRO TIPOS DE TAREAS

En muchos sentidos, gestionar tu atención es como elegir qué ver en Netflix. Cuando abres por primera vez la web, te encuentras con una página de inicio que resalta solo algunos de los muchos espectáculos disponibles. La página de inicio de Netflix es como una bifurcación en la carretera, pero en lugar de elegir solo entre dos caminos, tienes miles para escoger. Algunos de esos caminos serán de tu agrado, otros, simplemente te entretendrán, y quizá otros, te enseñen algo útil.

Elegir dónde centrar nuestra atención funciona de un modo similar. En este momento, estás absorto en este libro. Pero si levantas la vista de esta página o de tu pantalla, comprobarás que puedes encontrar miles de alternativas para tu atención. Algunas son más significativas y productivas que otras. Es probable que enfocarse en este libro sea más productivo que mirar tu móvil, la pared o escuchar la música de fondo. Si desayunas con un amigo, prestarle toda la atención es infinitamente más gratificante que ver los momentos más destacados del fútbol de la noche anterior.

Cuando te das cuenta de la cantidad de distracciones potenciales que se encuentran a tu alrededor, puede parecerte que el número de opciones es realmente abrumador. Todo ello, sin tener en cuenta las ideas, las memorias y las trivialidades de tu propia cabeza.

Este es el problema de gestionar nuestra atención con el piloto automático. Los estímulos que más captan tu atención en tu alrededor raras veces son los más importantes. Por ello es tan importante apagar el piloto automático. **Dirigir tu atención hacia el objeto más importante de tu elección —y mantenerla en el tiempo— será la decisión más significativa que tomarás a lo largo del día. Somos aquello a lo que prestamos atención.**

Para hacerse una idea de todas las cosas que compiten por nuestra atención, es útil dividir nuestras tareas en distintas categorías. Más adelante trataremos el enfoque en el ámbito laboral, pero estas cuatro reglas que siguen no se limitan a un ámbito en concreto, pueden ser útiles para tu vida diaria.

Existen dos criterios principales a tener en cuenta para valorar lo que atrae nuestra atención: el primero, si es una tarea productiva o improductiva, y el segundo, si es divertida o aburrida.

En breve haré referencia al siguiente recuadro, así que analicemos detalladamente cada uno de los cuatro tipos de tareas.

CUATRO TIPOS DE TAREAS

	ABURRIDAS	DIVERTIDAS
PRODUCTIVAS	Tareas necesarias	Tareas con un propósito
IMPRODUCTIVAS	Tareas superfluas	Tareas entretenidas

Las **tareas necesarias** son labores poco atractivas o estimulantes, pero son altamente productivas. Las reuniones de equipo y las llamadas para consultar los presupuestos trimestrales entran en este grupo. Por lo común, debemos hacer un pequeño esfuerzo para abordar este tipo de labores.

Las **tareas superfluas** se componen de labores que son improductivas y aburridas, como reorganizar tu escritorio o los archivos de tu ordenador. Normalmente, no nos preocupamos por estas tareas a no ser que estemos posponiendo algo, o nos estemos resistiendo a una tarea que cae dentro de las categorías de tareas necesarias o de tareas con un propósito. Dedicar tiempo a hacer trabajos innecesarios nos mantiene ocupados, pero esa ocupación es solo una forma de indolencia activa cuando no conduce a ningún logro.

Las **tareas entretenidas** son labores estimulantes, pero poco productivas. Son las responsables de que dejemos de lado las tareas necesarias. Incluyen el uso de las redes sociales y la mayoría de las conversaciones a través de mensajes instantáneos, las visitas a sitios web de noticias, los chismorreos de oficina y cualquier otra forma de distracción que no produzca ningún rendimiento.

El último tipo de tareas son las que tienen un propósito; son el punto fuerte de la productividad. Estas son las labores que dan sentido a lo que hacemos, con las que estamos más comprometidos; son con las que logramos una mayor influencia. Muy pocas tareas caben en este apartado, la mayoría de la gente con la que me he cruzado tiene tres o cuatro a lo sumo. Lograr buenos resultados en estas labores normalmente exige más dedicación, y a menudo las realizamos mejor que las demás personas. Por ejemplo, los propósitos de un actor podrían ser ensayar y actuar; los de un asesor financiero podrían ser las inversiones, reunirse con los clientes e informarse bien de las tendencias de la industria; y los de un gran investigador, diseñar y realizar estudios, y reunir el apoyo necesario para sacar adelante los proyectos. Mis tareas más importantes son escribir libros y artículos en blogs, analizar los estudios más actuales para encontrar ideas nuevas, y difundir lo que he aprendido. Por otro lado, este ámbito no se limita a la vida laboral. En tu vida personal, las tareas con un propósito pueden ser pasar tiempo con la familia, dedicar tiempo a tus inquietudes o proyectos, o apuntarte como voluntario en una organización benéfica local.

Una persona completamente productiva tan solo dedicaría su atención a dos cuadrantes del recuadro anterior. Pero si las cosas fueran así de sencillas, no necesitarías este libro. Como habrás notado, mantenerse involucrado dentro de los límites de las tareas necesarias y con propósito no resulta nada fácil. A diario, las tareas de los cuatro cuadrantes compiten para ganarse nuestra atención. Si llevamos puesto el piloto automático, podemos quedar atrapados en las tareas superfluas o entretenidas, dejando desatendidas las tareas necesarias hasta que se acerque de forma amenazadora alguna fecha de entrega.

Cuando apliqué las reflexiones de este libro a mi vida, me di cuenta de algo increíble: a medida que iban pasando los días,

empecé a reducir el tiempo que dedicaba a funcionar con el piloto automático y pude dedicar más tiempo a realizar las tareas necesarias y que de verdad me importaban. Cuando logres gestionar mejor tu atención, seguro que lograrás los mismos resultados.

Un consejo rápido para mejorar tu productividad: Clasifica las actividades de tu trabajo según el recuadro anterior. Este simple ejercicio te permitirá tomar conciencia de lo que es realmente importante en tu trabajo. Como en el futuro haré referencia a este recuadro varias veces, tener ordenadas tus actividades del trabajo será útil a medida que avances en el libro.

EL AUTOR

Chris Bailey es experto en productividad y el autor del *bestseller* internacional *The Productivity Project*, que se ha publicado en once idiomas. Chris escribe sobre productividad en [Alifeofproductivity.com](http://alifeofproductivity.com) y da charlas a organizaciones de todo el mundo sobre cómo pueden ser más productivos sin aborrecer el proceso. Hasta la fecha, ha escrito cientos de artículos sobre el tema y ha obtenido cobertura en medios tan diversos como The New York Times, The Wall Street Journal, New York Magazine, Harvard Business Review, TED, Fast Company y Lifehacker. Chris vive en Kingston, Ontario, Canadá, con su prometida Ardyn y su tortuga, Edward.

alifeofproductivity.com

Email: chris@alifeofproductivity.com

Twitter: [@Chris_Bailey](https://twitter.com/Chris_Bailey)

Twitter: [@ALOPRODUCTIVITY](https://twitter.com/ALOPRODUCTIVITY)

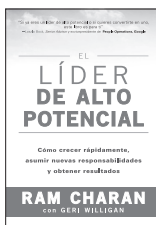
Chris Bailey está disponible para participar en conferencias y talleres.

Para más información, visite alifeofproductivity.com/speaking.

Otros títulos de Reverté Management



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.



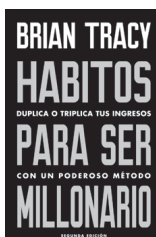
Las empresas del siglo XXI necesitan un nuevo tipo de líder para enfrentarse a los enormes desafíos que presenta el mundo actual, cada vez más complejo y cambiante.

Este libro presenta una estrategia progresiva que todo aquel con alto potencial necesita para maximizar su talento en cualquier empresa.



Publicado por primera vez en 1987 **El desafío de liderazgo** es el manual de referencia para un liderazgo eficaz, basado en la investigación y escrito por **Kouzes y Posner**, las principales autoridades en este campo.

Esta sexta edición se presenta del todo actualizada y con incorporación de nuevos contenidos.



¿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.



Crear un equipo y un entorno donde la gente pueda desarrollar bien su trabajo es el mayor reto de un líder, a quien también se le exige que mejore el rendimiento de su equipo a través de un liderazgo innovador. La Mente del Líder ofrece importantes reflexiones y puntos de vista que nos muestran el camino a seguir para que todo esto suceda.

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

También disponibles en formato e-book