

# DANIEL GOLEMAN

Autor del best-seller *Inteligencia emocional*

# FOCUS

Desarrollar la atención para  
alcanzar la excelencia

En este esperado libro, el psicólogo y periodista Daniel Goleman, autor del best-seller mundial *Inteligencia emocional*, nos ofrece una visión radicalmente nueva del recurso más escaso y subestimado de nuestra sociedad, una capacidad que resulta ser el secreto para la excelencia: la atención.

Las personas que logran un máximo rendimiento (ya sea en los estudios, los negocios, el deporte de competición o las artes) son precisamente aquellas que cultivan formas de focalización o de meditación inteligente.

Combinando la investigación de vanguardia con conocimientos prácticos, *Focus* profundiza en la ciencia de la atención en todas sus variedades (el foco interno, el foco en los demás y el foco exterior). En la era de la distracción permanente, Goleman sostiene convincentemente que ahora más que nunca tenemos que aprender a cultivar la atención, tanto como forma de autocontrol, de mejorar la empatía o para comprender la complejidad que nos rodea.

Para el bienestar de las generaciones venideras

## 1. La facultad sutil

Ver a John Berger deambulando por el primer piso de un centro comercial del Upper East Side de Manhattan mientras observa a los clientes es un ejemplo palmario de atención en acción. Vestido con una anodina chaqueta negra, camisa blanca, corbata roja y el *walkie-talkie* siempre en la mano, ese vigilante de seguridad va de un lado a otro sin dejar de observar a los posibles compradores. No en vano se le conoce como «los ojos del centro comercial».

El suyo no es un trabajo sencillo en la planta de un centro comercial en la que acostumbra a haber al menos 50 personas. Y, mientras van de joyería en joyería, rebuscan entre los bolsos de Prada o se detienen a examinar las bufandas de Valentino, John no les quita ojo de encima.

La danza que John ejecuta en esa pista es todo un ejemplo de movimiento browniano. Su mirada se posa unos segundos en el mostrador de los bolsos; luego se desplaza a un lugar, situado cerca de la puerta, que le proporciona una amplia perspectiva y, finalmente, se acerca a un rincón, desde el que puede echar un discreto vistazo a un trío que se le antoja sospechoso.

Así es como los clientes, interesados por las mercancías, permanecen ajenos al escrutinio continuo al que John los somete.

Como dice un proverbio indio: «cuando un carterista se encuentra con un santo, solo ve bolsillos», y John, del mismo modo, entre una muchedumbre, solo ve carteristas. Su mirada es una especie de foco luminoso, de modo que no resulta nada difícil imaginar su rostro transformado en un

gran globo ocular que recuerda a un cíclope. John parece, en este sentido, la encarnación misma de un faro.

Pero... ¿qué es lo que John busca? Los indicios que le advierten que está a punto de cometerse un robo son, según me dice, «una forma especial de mover los ojos, un cierto movimiento corporal, esos clientes que se desplazan como si de una piña se tratara, o aquel otro que no deja de echar miradas furtivas a su alrededor. Llevo tanto tiempo haciendo esto que detecto los signos de inmediato».

Cuando John dirige su atención hacia uno de los 50 clientes, ignora a los otros 49 —y todas las otras cosas—, lo que, en medio de tal océano de distracciones, constituye una auténtica proeza de concentración.

Esa conciencia panorámica, que alterna con la búsqueda continua de indicios reveladores, requiere del concurso de formas de atención muy diferentes (desde la atención selectiva hasta la alerta, la orientación y el modo adecuado de gestionarlo todo), cada una de las cuales constituye una herramienta mental fundamental que se asienta en una red concreta de circuitos cerebrales<sup>[1]</sup>.

La búsqueda continua de eventos que nos ayudan a permanecer atentos fue una de las primeras facetas de la atención en recabar el interés de la ciencia. Y esa investigación se agudizó, durante la II Guerra Mundial, acicateada por la necesidad militar de contar con operadores de radar que pudiesen permanecer atentos muchas horas y por el descubrimiento de que hacia el final de su vigilancia, la atención se rezagaba y se les escapaban más señales.

Recuerdo haber visitado, en plena Guerra Fría, a un investigador financiado por el Pentágono para estudiar los niveles de vigilancia en periodos de entre tres y cinco días de privación de sueño, es decir, el tiempo estimado que, durante una supuesta III Guerra Mundial, deberían permanecer despiertos los militares en algún búnker oculto. Y aunque, afortunadamente, su experimento jamás tuvo que superar la prueba de la cruda realidad, sus alentadores resul-

tados indicaban que, al cabo de tres o más noches sin dormir, el ser humano sigue prestando, con la adecuada motivación, una aguda atención (aunque, si la motivación mengua, no tardará en dormirse).

La ciencia de la atención se ha expandido, en los últimos años, mucho más allá de la vigilancia. Son las habilidades atencionales, según esta ciencia, las que determinan nuestro nivel de desempeño de una determinada tarea. Si nuestra destreza en la atención es pobre, también lo será nuestro desempeño, pero si, por el contrario, está bien desarrollada, nuestro desempeño puede llegar a ser excelente. De esta facultad sutil depende, pues, nuestra agilidad vital. Y, por más oculto que en ocasiones esté, el vínculo entre atención y excelencia se halla detrás de casi todos nuestros logros.

Son muchas las operaciones mentales que requieren de esta facultad. Cabe destacar, entre ellas, la comprensión, la memoria y el aprendizaje, la sensación de cómo y por qué nos sentimos de un modo determinado, la «lectura» de las emociones ajenas y el establecimiento de buenas relaciones interpersonales. Nos centraremos ahora, dejando provisionalmente de lado este determinante invisible de la eficacia, en los beneficios que conlleva el perfeccionamiento de esta facultad mental y en la comprensión del mejor modo de conseguirlo.

La atención, en todas sus variedades, constituye un valor mental que, pese a ser poco reconocido (y hasta subestimado, en ocasiones), influye muy poderosamente en nuestro modo de movernos por la vida. Y es que, en una curiosa especie de ilusión óptica de nuestra mente, el haz de nuestra conciencia suele pasarnos desapercibido y solo advertimos el producto final de nuestra atención (es decir, el aroma del café matutino, esa sonrisa cómplice, aquel guiño o nuestras ideas, buenas o malas).

Aunque su importancia es enorme para navegar por la vida, la atención en todas sus variedades representa un ac-

tivo mental menospreciado y poco conocido. Mi objetivo aquí es el de subrayar una capacidad mental subestimada y escurridiza, indispensable para determinar el escenario de nuestras operaciones mentales y vivir una vida plena.

Empezaremos nuestro viaje explorando algunos de los ingredientes fundamentales de la atención. Uno de ellos es la alerta vigilante, tan bien ilustrada por el caso de John con el que iniciábamos este capítulo. La ciencia cognitiva se ha dedicado a estudiar un amplio abanico de variables ligadas a la atención, como la concentración, la atención selectiva, la conciencia abierta y el modo en que, para supervisar y gestionar nuestras operaciones mentales, el control ejecutivo dirige la atención hacia nuestro interior.

Nuestras capacidades mentales se erigen sobre la mecánica básica de nuestra vida mental. Por una parte, tenemos la conciencia de uno mismo (fundamento de la autogestión) y, por la otra, la empatía (fundamento de las relaciones interpersonales), aspectos fundamentales ambos de la inteligencia emocional. Y la debilidad o fortaleza en estos dominios puede, como veremos, boicotear una vida o una carrera o allanar el camino, por el contrario, hacia la plenitud y el éxito.

Más allá de estos dominios, la ciencia sistémica nos abre a dimensiones atencionales más amplias que nos conectan con los complejos sistemas que definen, al tiempo que constriñen, nuestro mundo<sup>[2]</sup>. Tal foco externo nos enfrenta a la necesidad de conectar con esos sistemas vitales. Pero, como nuestro cerebro no está diseñado para esa tarea, permanecemos ciegos a los sistemas, lo que explica nuestra torpeza a la hora de movernos en esa dimensión. Sin embargo, ese conocimiento nos ayuda a entender el funcionamiento de las organizaciones, de la economía, o de los procesos globales que gobiernan la vida en este planeta.

Resumamos lo dicho hasta ahora señalando que, si queremos vivir adecuadamente, es necesaria cierta destreza

para movernos en tres ámbitos distintos: el mundo externo, el mundo interno, y el mundo de los demás.

Los descubrimientos realizados, tanto en los laboratorios de neurociencia como en las aulas, sobre el modo de fortalecer este músculo tan esencial de nuestra mente, nos traen, en este sentido, buenas noticias. Y es que bien podríamos considerar la atención como un músculo, que se desarrolla en la medida en que se ejercita y que, en caso contrario, acaba marchitándose. Veremos el modo en que la práctica inteligente puede contribuir a desarrollar y perfeccionar el músculo de nuestra atención, o rehabilitarlo en aquellos casos en que se encuentre infradesarrollado.

Para que los líderes obtengan buenos resultados deben desarrollar estos tres tipos de foco. El foco interno nos ayuda a conectar con nuestras intuiciones y los valores que nos guían, favoreciendo el proceso de toma de decisiones; el foco externo nos ayuda a navegar por el mundo que nos rodea, y el foco en los demás mejora, por último, nuestra vida de relación. Por ello decimos que el líder desconectado de su mundo interno carece de timón, el indiferente a los sistemas mayores en los que se mueve está perdido, y el inconsciente ante el mundo interpersonal está ciego.

Y no son solo los líderes quienes se benefician del equilibrio entre estos tres factores. Todos vivimos en entornos amenazadores en los que abundan las tensiones y objetivos enfrentados tan propios de la vida moderna. Cada una de estas tres modalidades de la atención puede ayudarnos a encontrar un equilibrio que nos ayude a ser más felices y productivos.

La «atención», un término derivado de la expresión latina *attendere* (que significa «tender hacia»), nos conecta con el mundo modelando y definiendo nuestra experiencia. Según los neurocientíficos cognitivos Michael Posner y Mary Rothbart, la atención proporciona el mecanismo «que subyace a nuestra conciencia del mundo y a la regulación voluntaria de nuestros pensamientos y sentimientos»<sup>[3]</sup>.

Anne Treisman, especialista en esta área de investigación, afirma que el modo en que desplegamos nuestra atención determina lo que vemos<sup>[4]</sup>. O, como dijo Yoda: «Ten muy presente que tu enfoque determina tu realidad».

## Una encrucijada peligrosa para la humanidad

Aferrada a las piernas de su madre, la cabeza de la niña apenas si alcanzaba la cintura de aquella, mientras viajaban en el transbordador que las llevaba de vacaciones a una isla. La madre, sin embargo, absorta en la pantalla de su iPad, no solo no la hacía caso, sino que ni siquiera parecía darse cuenta de su presencia.

Una escena parecida se repitió poco después en el microbús que compartí con un grupo de nueve amigas que iban de escapada de fin de semana. Al minuto de haber tomado asiento en el oscuro monovolumen, los rostros de todas ellas se iluminaron con el mortecino resplandor de las pantallas de su correspondiente iPhone o tableta, en un silencio únicamente interrumpido por el ruido sordo de los teclados, la llegada de un nuevo mensaje de texto o algún que otro comentario esporádico.

La indiferencia de esa madre y el silencio de esas amigas ilustran el modo en que, adueñándose de nuestra atención, la tecnología entorpece nuestras relaciones. En el año 2006 se introdujo en el léxico inglés la palabra *pizzled* (que podríamos traducir como «perplado»), un término que captura la combinación de los sentimientos de «perplejidad» y «enfado» de quienes ven cómo la persona con la que están hablando no tiene empacho alguno en sacar su BlackBerry y responder al mensaje que acaba de recibir. Esta situación, tan molesta como irritante, ha acabado convirtiéndose en la norma.

Y la adolescencia, vanguardia de nuestro futuro, es el epicentro de este movimiento. Durante los primeros años de esta década, el número de mensajes de texto mensua-

les por adolescente era, por término medio, de 3417, el doble exacto que unos pocos años antes, al tiempo que caía en picado el tiempo que pasaban al teléfono<sup>[5]</sup>. Los adolescentes estadounidenses envían y reciben hoy un promedio de más de 100 mensajes de texto al día, unos 10 por cada hora que pasan despiertos. He llegado a ver a un niño enviando un mensaje mientras montaba en bicicleta.

«Acabo de visitar a unos primos de New Jersey —me contó un amigo—, cuyos hijos poseían todos los dispositivos electrónicos conocidos. Y, como apenas podía ver sus rostros, tuve que aprender a distinguirlos por sus coronillas, porque se pasaban el tiempo mirando su iPhone para ver si alguien les había enviado un mensaje, actualizando su página de Facebook o sumidos en algún que otro videojuego. Eran completamente inconscientes de lo que sucedía a su alrededor y no parecían poseer grandes habilidades interpersonales».

Los niños de hoy en día crecen en una nueva realidad, una realidad en la que están muy desconectados de sus semejantes y mucho más conectados que nunca, por el contrario, con las máquinas, una situación que, por razones muy diversas, resulta inquietante. Por una parte, los circuitos sociales y emocionales del cerebro infantil aprenden a través del contacto y la interacción con las personas con las que se relacionan. Y, como esas interacciones moldean los circuitos cerebrales, el aumento del tiempo que pasan con los ojos clavados en una pantalla digital, con el consiguiente detrimento del que dedican a relacionarse con otros seres humanos, no augura nada bueno.

Este compromiso con el mundo digital tiene un coste por lo que se refiere al tiempo pasado en compañía de personas reales, es decir, en el entorno en el que aprendemos a «leer» los mensajes no verbales. La nueva camada de nativos de este mundo digital es tan diestra en el uso de teclados como torpe en la interpretación, en tiempo real, de la conducta ajena, especialmente en lo que respecta a ad-

vertir la consternación que provoca la prontitud con la que interrumpen una conversación para leer un mensaje de texto que acaban de recibir<sup>[6]</sup>.

Un estudiante universitario observa la soledad y el aislamiento que acompañan al hecho de vivir en un mundo virtual de tuits, actualizaciones de perfil y «subir fotos de la cena». Luego advierte que sus compañeros de clase están perdiendo la capacidad de conversar, y no digamos ya las charlas en torno a la búsqueda de sentido que tanto pueden enriquecer los años de universidad. «No es posible disfrutar de ningún cumpleaños, concierto, encuentro o fiesta sin tomarte un tiempo para distanciarte de lo que estás haciendo» y asegurarte de que tu mundo digital sepa lo mucho que estás divirtiéndote.

Luego están los fundamentos básicos de la atención, el músculo cognitivo que nos permite seguir una historia, aprender, crear o perseverar en una tarea hasta llegar a concluirla. No cabe la menor duda, como veremos, de que el tiempo dedicado por los jóvenes a los dispositivos electrónicos contribuye a desarrollar ciertas habilidades cognitivas... pero también hay que plantearse los déficits emocionales, sociales y cognitivos que ello acarrea.

Una maestra de segundo de ESO me dijo que, durante muchos años, había estado leyendo el libro *Mithology*, de Edith Hamilton, a sucesivas generaciones de alumnos. Se trataba de un libro que les gustaba mucho, hasta hace cinco años, en que, según me dijo: «Empecé a ver que no les gustaba tanto, ni siquiera a quienes mejores notas sacaban. Dicen que la lectura es demasiado difícil, que las frases son muy complicadas y que, para leer una página, necesitan mucho tiempo».

Ella se pregunta si la capacidad lectora de los niños no se habrá visto mermada por los mensajes cortos que reciben en su teléfono móvil. Y luego concluyó diciendo: «Es difícil enseñar las reglas gramaticales compitiendo con el juego World of WarCraft».

En el caso más extremo, Taiwán, Corea y otros países asiáticos consideran la adicción de los niños y los jóvenes a internet (los juegos, las redes sociales y la realidad virtual) como una crisis sanitaria nacional que los aísla. En torno al 8% de los jugadores estadounidenses de entre 8 y 18 años parece satisfacer los criterios diagnósticos establecidos por la psiquiatría para diagnosticar la adicción. Y la investigación cerebral realizada mientras juegan ha puesto de relieve la existencia de cambios en su sistema neuronal de recompensa semejantes a los que presentan los alcohólicos y los drogadictos<sup>[7]</sup>. Existen, en este sentido, anécdotas que nos hablan de adictos a los videojuegos que se pasan el día durmiendo y la noche jugando, sin comer ni lavarse siquiera, y se muestran agresivos cuando algún familiar tiene la osadía de interrumpirlos.

Los ingredientes de una relación se ponen en marcha cuando dos personas comparten el mismo foco, lo que provoca una sincronía física inconsciente generadora, a su vez, de buenos sentimientos. Ese foco compartido con el maestro es el que coloca al cerebro del niño en la mejor disposición para aprender. Cualquier profesor que se haya esforzado en lograr que la clase preste atención conoce las dificultades que el alumno tiene, cuando no se tranquiliza ni se centra, para entender una lección de historia o de matemáticas.

La relación exige dirigir la atención en la misma dirección y compartir, de ese modo, el mismo foco. Y, dado el océano de distracciones en el que hoy en día nos vemos obligados a navegar, nunca ha sido mayor que ahora la necesidad de esforzarnos en establecer ese tipo de conexión.

## El empobrecimiento de la atención

También hay que tener en cuenta el coste que, para los adultos, ha supuesto esta reducción de la atención. El representante de una gran cadena de radiodifusión mexicana

se quejaba diciendo que: «Hace unos años, podíamos hacer un vídeo de cinco minutos para presentarlo a una agencia de publicidad. Hoy no podemos pasarnos del minuto y medio. Si, durante ese tiempo, no hemos logrado captar su atención, todo el mundo echa mano a su teléfono para ver si ha recibido un nuevo mensaje».

Un profesor universitario, especializado en cinematografía, me contó recientemente que estaba leyendo una biografía de uno de sus héroes, el conocido director francés François Truffaut. Pero luego añadió: «No puedo leer más de dos páginas de un tirón, porque tengo la absoluta necesidad de conectarme y ver si he recibido algún correo electrónico. Creo que estoy perdiendo la capacidad de concentrarme en cosas serias».

La incapacidad de resistirnos a verificar una y otra vez la bandeja de entrada de nuestro correo o de nuestra página de Facebook, en lugar de seguir atentos a nuestro interlocutor, desemboca en lo que el sociólogo Erving Goffman, magistral observador de la interacción social, ha denominado como un «fuera», es decir, un gesto que transmite a la otra persona el mensaje de que «no estoy interesado» en lo que sucede aquí y ahora.

Los organizadores del tercer congreso All Things Digital, celebrado en 2005, se vieron obligados a desconectar la red wifi de la sala en que se celebraba el evento debido al resplandor de las pantallas de los ordenadores portátiles, un indicio evidente del poco interés que despertaba, en la audiencia, la acción que se desarrollaba en el escenario. Como dijo uno de los participantes, se hallaban en un estado de «atención parcial continua», una especie de estupor inducido por el bombardeo de información procedente de fuentes de información tan diversas como el orador, los miembros de la audiencia y la actividad que estaban llevando a cabo en sus portátiles<sup>[8]</sup>. Son muchos los lugares de trabajo de Silicon Valley que han tratado de enfrentarse a este problema prohibiendo el acceso a las reuniones con

ordenadores portátiles, teléfonos móviles y otros dispositivos digitales.

Una ejecutiva del mundo editorial me confesó sentirse desbordada, al cabo de un rato de no comprobar el estado de su teléfono móvil, por «una sensación de discordancia. Echas de menos el impacto que acompaña a la recepción de un mensaje. Y por más que sepas que no está bien comprobar tu teléfono cuando estás con alguien, se trata de algo adictivo». Por eso, ha terminado firmando, con su marido, un acuerdo según el cual: «Apenas llegamos a casa, procedentes del trabajo, guardamos nuestros teléfonos en un cajón. Y solo los comprobamos cuando la ansiedad empieza a desbordarnos. Y debo decir que, de este modo, estamos más presentes. Ahora, por lo menos, hablamos».

Nuestra atención se enfrenta de continuo a las distracciones, tanto internas como externas. ¿Pero cuál es el coste de estas distracciones? Un ejecutivo de una empresa financiera me formuló, en este sentido, la siguiente reflexión: «Cuando, en medio de una reunión, me doy cuenta de que mi mente se ha desviado a otro lugar, me pregunto cuántas oportunidades se me habrán escapado».

Un médico amigo me cuenta que, para poder desempeñar adecuadamente su trabajo, sus pacientes están empezando a automedicarse con fármacos para el trastorno de déficit de atención o la narcolepsia. Y un abogado me dijo, en este mismo sentido: «Estoy seguro de que, si no los tomara, ni siquiera podría leer los contratos». Hasta no hace mucho, los pacientes necesitaban una receta para poder conseguir esos medicamentos que han acabado convirtiéndose en potenciadores rutinarios. Cada vez son más los adolescentes que aparentan tener síntomas de déficit de atención para conseguir recetas de estimulantes, una ruta química a la atención.

Y Tony Schwartz, un asesor que enseña a los líderes a gestionar más adecuadamente su energía, me dijo: «Enseñamos a la gente a ser más consciente del modo en que

emplea su atención... que ahora, todo hay que decirlo, es *siempre* pobre. La atención ha acabado convirtiéndose en el principal problema de nuestros clientes».

Ese bombardeo de datos desemboca en atajos negligentes, como el filtrado descuidado del correo electrónico atendiendo exclusivamente a su encabezado, la pérdida de muchos mensajes de voz y la lectura demasiado rápida de mensajes y recordatorios. Pero no es solo que el volumen de información nos deje muy poco tiempo libre para reflexionar sobre su significado, sino que los hábitos atencionales que desarrollamos nos hacen también menos eficaces.

Esta es una situación ya advertida, en 1977, por Herbert Simon, premio Nobel de Economía. Mientras escribía acerca del advenimiento de un mundo rico en información, señaló que la información consume «la atención de sus receptores. De ahí que el exceso de información vaya necesariamente acompañado de una pobreza de atención»<sup>[9]</sup>.