

PENÍNSULA

Cal Newport

CÉNTRATE

**Las cuatro reglas para el éxito
en la era de la distracción**



BEST SELLER INTERNACIONAL

**El método infalible para ahorrar tiempo, ser más
eficiente y tener éxito en un mundo disperso**

A LA VENTA EL 2 DE FEBRERO

Para ampliar información, contactar con:

ANDREU SITJÀ I OLIVA (Comunicación Área de Ensayo)
asitja@planeta.es | 682 69 63 61

SINOPSIS

El «Deep Work» es la capacidad de concentrarse sin distracciones en una tarea cognitivamente exigente. En un mundo altamente competitivo que además incentiva la hiperconexión y la multitarea, la atención se ha convertido en un activo extremadamente valioso.

A partir de cuatro reglas prácticas, Cal Newport demuestra que reforzar nuestra capacidad de concentración y saber alejarse de las distracciones tecnológicas son los primeros pasos para lograr la felicidad y el éxito profesional.



©Penny Gray Photography

EL AUTOR

Cal Newport es profesor de Ciencia computacional en la Universidad de Georgetown y autor de ocho libros, entre ellos Minimalismo digital: En defensa de la atención en un mundo ruidoso.

No lo encontraréis en Twitter, Facebook o Instagram, pero sí en casa con su familia, o escribiendo ensayos para su página web calnewport.com.

ÍNDICE

Introducción	11
--------------------	----

Primera parte: La idea

Capítulo 1. Trabajar a fondo es valioso	33
Capítulo 2. El trabajo en profundidad es escaso	63
Capítulo 3. Trabajar con profundidad tiene sentido.	87

Segunda parte: Las reglas

Regla # 1. Trabajar con profundidad.	111
¿Cuál es tu filosofía de la profundidad?	118
Ritualiza.	134
Haz gestos excepcionales.	138
No trabajes solo.	143
Una ejecución de tipo empresarial.	152
Ser perezoso.	160
Regla # 2. Abrir las puertas al aburrimiento.	175
No hagas pausas en la distracción: haz pausas en la concentración.	180
Trabaja como Theodore Roosevelt.	187
Medita de manera productiva.	190
Memoriza las cartas de una baraja.	195
Regla # 3. Alejarse de las redes sociales.	203
Aplicar la ley de «los mínimos vitales» a los hábitos relacionados con internet.	215
Abandonar las redes sociales.	226
No uses internet como entretenimiento.	232
Regla # 4. Eliminar lo superficial.	239
Planifica cada minuto de tu día.	245
Cuantifica la profundidad de tus actividades.	252
Pregúntale a tu jefe cuál es tu presupuesto de trabajo superficial.	257
Termina de trabajar a las cinco y media.	261
Que no te encuentren tan fácilmente.	267
Conclusión	283

INTRODUCCIÓN DEL LIBRO

Trabajo a fondo: actividades profesionales que se llevan a cabo en un estado de concentración desprovisto de distracciones, de tal manera que las capacidades cognitivas llegan a su límite máximo. Este esfuerzo crea valor, mejora las habilidades y no es sencillo de replicar.

«[...] Trabajar a fondo es necesario para extraer hasta la última gota de valor de nuestra capacidad intelectual. Tras décadas de investigaciones en los campos de la psicología y la neurociencia, sabemos que el estado de esfuerzo mental que acompaña trabajar a fondo es necesario también para mejorar nuestras aptitudes.»

«[...] Se sabe bien por qué los trabajadores del conocimiento están perdiendo su familiaridad con trabajar a fondo: las herramientas en la Red. [...] En conjunto, el surgimiento de estas herramientas, sumado al acceso permanente que tenemos a ellas a través de los teléfonos inteligentes y de las redes informáticas en las oficinas, ha fragmentado la atención de los trabajadores del conocimiento. [...] En medio de este ámbito de atención fragmentada es muy difícil llevar a cabo un trabajo profundo, pues este requiere de largos períodos de actividad intelectual ininterrumpida.»

Trabajo superficial: constituido por tareas que no son exigentes desde el punto de vista cognitivo, tareas de tipo logístico que se suelen ejecutar en medio de distracciones. Estos esfuerzos por lo general no crean gran valor en el mundo y son fáciles de replicar.

«[...] En la era actual de las herramientas en la Red, los trabajadores del conocimiento hacen cada vez menos trabajo profundo y se quedan en la alternativa superficial, enviando y recibiendo constantemente mensajes de correo electrónico, como unos *routers* humanos, con interrupciones frecuentes propicias para la distracción.»

La hipótesis de trabajar a fondo: la aptitud para llevar a cabo un trabajo en profundidad es cada vez más *escasa*, pero, al mismo tiempo, cada vez más *valiosa* en nuestra economía. Como resultado de esta dinámica, triunfarán quienes cultiven esta aptitud y hagan de ella el pilar de su vida laboral.

«[...] Este libro se propone dos metas y las desarrolla en dos partes. En la primera, busco convencerte de la veracidad de la hipótesis sobre trabajar a fondo. En la segunda, me propongo enseñarte cómo sacar partido de esta realidad, mediante el entrenamiento del cerebro y la transformación de los hábitos laborales para hacer de trabajar a fondo el pilar de tu vida profesional.»

Primera parte: La idea

Capítulo 1: Trabajar a fondo es valioso

«[...] He identificado dos grupos que van a prosperar y, que según afirmo, son accesibles: el de las personas que pueden trabajar de manera creativa con las máquinas inteligentes y las que son estrellas en su campo de acción. ¿Cuál es el secreto para pertenecer a estos lucrativos sectores en un mundo en el que la brecha digital es cada vez mayor? Considero como esenciales las dos aptitudes siguientes:

Dos aptitudes esenciales para prosperar en la nueva economía

1. La aptitud para dominar rápidamente cosas difíciles.
2. La aptitud para producir en un nivel superior, tanto en lo concerniente a calidad como a velocidad.»

«[...] Vayamos con la primera aptitud. Para comenzar, debemos recordar que hemos sido malcriados por la extraordinaria facilidad del uso de muchas tecnologías, como Twitter y el iPhone. Sin embargo, estos ejemplos son productos de consumo, no herramientas serias: la mayoría de las máquinas inteligentes que guían la Gran Reestructuración son bastante más complejas de entender y de dominar.»

«[...] Ahora veamos la segunda gran aptitud que mencionábamos antes: producir en un nivel superior. Si quieres convertirte en una superestrella, es necesario que domines las aptitudes del ramo, pero eso no es suficiente. Es necesario transformar el potencial latente en resultados tangibles que sean valiosos para el público.»

Capítulo 2: El trabajo en profundidad es escaso

«[...] Los trabajadores del conocimiento, según mis observaciones, tienden a estar en un estado de ocupación cada vez más visible porque carecen de una mejor forma de demostrar su valor. Podemos darle un nombre a esta tendencia:

El estado de ocupación como sustituto de la productividad: a falta de indicadores claros respecto a lo que significa ser productivo y valioso en un empleo, muchos trabajadores del conocimiento acuden a un indicador industrial de la productividad: hacer muchas cosas, de una manera visible.

Esta mentalidad es otra explicación para la popularidad de muchos comportamientos que destruyen la profundidad. Si envías y respondes correos electrónicos a todas horas, si programas reuniones y asistes a ellas sin pausa, si envías tus contribuciones en sistemas de mensajería instantánea como Hall pocos segundos después de que alguien plantee una nueva pregunta, o si te paseas por todo el espacio de la oficina abierta lanzando ideas a todas las personas con las que te encuentras, esos comportamientos darán la apariencia pública de que estás ocupado. Si usas ese estado de ocupación como sustituto de la productividad, esos comportamientos te parecerán cruciales para convencerte a ti mismo y a los demás de que estás haciendo bien tu trabajo.»

«[...] Trabajar a fondo debe ser una prioridad en el clima empresarial de hoy en día. He resumido algunas de las explicaciones que aclaran esta paradoja. Entre ellas encontramos las siguientes realidades: trabajar a fondo es difícil y el trabajo superficial es fácil; dada la ausencia de metas claras para tu trabajo, la apariencia de estar visiblemente ocupado que se da en el trabajo superficial se vuelve aceptable; nuestra cultura ha adoptado la creencia de que cualquier comportamiento relacionado con «la internet» es bueno, sin importar el impacto que tenga sobre nuestra capacidad para producir cosas valiosas. Todas estas tendencias se han afianzado gracias a la dificultad de hacer una medición directa del valor de la profundidad o del coste que acarrea

ignorarla.

Si crees en el valor de la profundidad, esta realidad anuncia malas noticias para los negocios en general. Estos se verán abocados a perder la posibilidad de obtener grandes ganancias en su producción de valor. Sin embargo, para ti como individuo, hay buenas noticias en el panorama. La miopía de tus colegas y de tus empleadores te permitirá obtener grandes ventajas personales. Suponiendo que se mantengan las tendencias que hemos señalado, la profundidad se hará cada vez más escasa y, por lo tanto, cada vez más valiosa. Ya establecimos que no hay nada defectuoso de forma intrínseca en trabajar a fondo y que no hay nada fundamentalmente necesario en los comportamientos distractores que desplazan al trabajo en profundidad. Con este punto de partida, puedes continuar avanzando con confianza hacia la meta final de este libro: desarrollar sistemáticamente tus capacidades personales para asumir la profundidad y, de esta forma, obtener grandes beneficios.»

Capítulo 3: Trabajar con profundidad tiene sentido

«[...] Otro asunto que enturbia la conexión entre la profundidad y el sentido en el trabajo del conocimiento es la cacofonía de voces que buscan convencer a los trabajadores del conocimiento de pasar más tiempo en actividades superficiales. Tal como explicamos en el capítulo anterior, vivimos en una era en la que cualquier cosa que se relacione con internet se considera, automáticamente, innovadora y necesaria. Se aplauden los comportamientos que destruyen la profundidad, tales como las respuestas inmediatas a los correos electrónicos y la presencia activa en las redes sociales, mientras que el hecho de evitar esas tendencias genera sospecha.»

«[...] El hecho de que la conexión entre la profundidad y el sentido sea menos clara en el ámbito del trabajo del conocimiento no significa que sea inexistente. La meta del presente capítulo es convencer al lector de que trabajar a fondo puede generar una satisfacción, en una economía de la información, similar a la que produce en una economía de oficios tradicionales.»

«[...] Los dos primeros capítulos de la primera parte eran pragmáticos. En ellos afirmábamos que trabajar a fondo es cada vez más valioso en nuestra economía, pero que, al mismo tiempo, es cada vez más escaso (por razones más bien arbitrarias). Esto representa una clásica incongruencia del mercado: si cultivas esta destreza, prosperarás profesionalmente.»

Segunda parte: Las reglas

#Regla 1: Trabajar con profundidad

«[...] En nuestro medio laboral actual, los colegas buscan que les respondamos rápidamente su último correo electrónico en lugar de esperar a que produzcamos los mejores resultados posibles. Dicho de otro modo, como lector de este libro eres un discípulo de la profundidad en un mundo superficial. Esta regla —la primera de cuatro que presento en la segunda parte del libro— aspira a reducir ese conflicto.»

«[...] Las estrategias que veremos a continuación te ayudarán a simular sus efectos en medio de una vida profesional llena de distracciones. Estas estrategias te mostrarán cómo transformarte de tal manera que el trabajo profundo se convierta en una parte habitual y fundamental de tu horario cotidiano. (Las reglas 2, 3 y 4 te ayudarán a sacar el mayor partido de este hábito de trabajar a fondo mediante tácticas para entrenar tu capacidad para la concentración y así luchar contra las distracciones.)»

«[...] A la luz de lo anterior, las seis estrategias que presentamos a continuación se pueden considerar como un arsenal de rutinas y rituales diseñados teniendo en cuenta que la fuerza de voluntad es limitada, con el fin de maximizar la cantidad de trabajo profundo que puedes hacer en tu programación cotidiana. Entre otras cosas, estas estrategias te exigirán comprometerse con un patrón específico para programar tu trabajo profundo, así como desarrollar rituales para poner a punto tu concentración antes de comenzar cada sesión. Algunas de estas estrategias hacen uso de un sencillo método heurístico para acaparar el centro de motivación de tu cerebro, en tanto que otras están diseñadas para recargar, de la manera más rápida posible, tus provisiones de fuerza de voluntad.»

«[...] La filosofía bimodal considera que el trabajo profundo puede generar una alta productividad, pero solo si el sujeto le dedica el tiempo suficiente a esta labor para llegar a una intensidad cognitiva máxima: ese es el estado en el que se producen los verdaderos avances. Según esta filosofía, la unidad mínima de tiempo para el trabajo profundo tiende a ser, por lo menos, un día entero. Para los adeptos de esta modalidad, separar unas cuantas horas por la mañana, por ejemplo, no es suficiente para lograr sus cometidos.»

«[...] Las personas que ponen en práctica la filosofía bimodal del trabajo profundo admiran la productividad de los monásticos, pero también valoran los resultados que obtienen gracias a los comportamientos superficiales en su vida laboral. Quizás el mayor obstáculo para implementar esta filosofía es que incluso para tener períodos cortos de trabajo profundo se requiere de una flexibilidad que muchos trabajadores no creen tener al alcance de la mano, dadas sus circunstancias. Si te sientes incómodo nada más con pensar en no consultar el correo electrónico durante una hora, es comprensible que la idea de desaparecer durante todo un día te parezca imposible.»

«[...] Por otra parte, si estás escribiendo una tesis y nadie te está presionando para que termines, te convendrá el hábito que caracteriza a la filosofía rítmica para mantener el progreso. Sin embargo, lo que lleva a muchas personas a preferir la filosofía rítmica no es un simple asunto de autocontrol, sino también la realidad de que en algunos trabajos uno no puede desaparecer durante varios días seguidos cuando sea necesario asumir la profundidad. Muchos jefes consideran que eres libre de concentrarte con la intensidad que quieras... siempre y cuando le respondas rápido los correos electrónicos. Tal vez por esta razón la filosofía rítmica es una de las que se adopta con más frecuencia para hacer trabajo profundo en los puestos corrientes de oficina.»

«[...] Esta estrategia sugiere que, para sacar el mayor provecho de las sesiones de trabajo profundo, es necesario crear rituales que tengan el mismo nivel de rigurosidad y especificidad que vemos en los grandes pensadores mencionados anteriormente. [...] lo hacen porque el éxito de su trabajo depende de su capacidad para ir a lo profundo, una y otra vez.»

«[...] No existe un único ritual correcto de trabajo profundo: a cada persona y a cada tipo de proyecto le sirve algo diferente. Sin embargo, podemos mencionar algunos puntos generales clave en relación con un ritual eficaz:

- Dónde trabajar y durante cuánto tiempo.
- Cómo trabajar una vez que comiences.
- Cómo apoyar el trabajo

Los puntos que acabamos de mencionar te ayudarán a moldear tu ritual para el trabajo profundo. Sin embargo, ten presente que encontrar un ritual que se ajuste a tus necesidades puede requerir un poco de experimentación: trabaja en ello. Cuando hayas encontrado el sistema que te satisface, verás que su impacto es significativo.»

#Regla 2: Abrir las puertas al aburrimiento

«[...] La experiencia de Adam Marlin apunta a una realidad importante respecto al trabajo profundo: la capacidad para concentrarnos profundamente es una destreza que debe entrenarse. La idea puede sonar obvia una vez formulada, pero representa una divergencia respecto de la forma como la mayoría de la gente entiende estos asuntos. Según mi experiencia, es común considerar la concentración sin distracciones como un hábito (parecido al uso de la seda dental), algo que uno sabe cómo hacer y que considera bueno, pero que no ha puesto en práctica por falta de motivación.»

«[...] La regla # 1 te enseña a integrar el trabajo profundo en la programación de tus actividades y te ofrece apoyo mediante rutinas y rituales diseñados para ayudarte a alcanzar el límite máximo actual de tu capacidad para concentrarse. La regla # 2 te ayuda a mejorar significativamente este límite. Las estrategias que siguen a continuación se basan en la idea fundamental de que es necesario practicar para sacar el mayor provecho del hábito del trabajo profundo.»

«[...] Muchas personas suponen que pueden pasar de un estado de distracción a uno de concentración según lo necesiten, pero, como acabo de decir, esta suposición es optimista. Cuando nuestro cerebro está cableado para la distracción, la sigue buscando afanosamente. Motivada por esta realidad, la estrategia que propongo está diseñada para ayudarte a recablear tu cerebro y configurarlo de forma más adecuada, de tal manera que le permita mantenerse dedicado a una tarea.»

«[...] Buena parte de los consejos que se ofrecen para el problema de la distracción siguen este modelo general, que consiste en encontrar un momento para escapar del barullo. Algunas personas reservan un mes o dos al año para huir de esas cadenas, otras siguen el consejo de Powers de sacar un día a la semana e incluso otras dedican una hora o dos al día a este propósito. Todas las variantes de este consejo ofrecen beneficios, pero si consideramos el problema de la distracción en lo relativo al cableado cerebral, resulta evidente que un *sabbat* de internet no sirve por sí solo para curar un cerebro distraído. Si te alimentas de manera sana solo un día a la semana, lo más probable es que no pierdas peso, pues la mayor parte del tiempo estarás devorando alimentos perjudiciales. De manera similar, si resistes la tentación de la distracción solo un día a la semana, lo más probable es que tu cerebro siga experimentando con la misma

intensidad la tentación de obtener esos estímulos, pues pasas la mayor parte del tiempo cediendo a ella.»

«[...] Una vez se han establecido estas categorizaciones generales, la estrategia funciona de la siguiente manera: programa con anticipación el momento en que vas a usar internet y luego evítalo a toda costa fuera de ese horario. Te sugiero tener una libreta junto al ordenador cuando estés trabajando. Anota allí la siguiente hora en la que puedes usar internet. No podrás disfrutar de ningún tipo de conectividad hasta que llegue esa hora, por muy tentador que te resulte. La idea que motiva esta estrategia es que evitar el uso de un servicio distractor no reduce, por sí solo, la capacidad del cerebro para concentrarse. Lo que enseña a tu mente a no tolerar la ausencia de novedad es el cambio constante entre actividades de alto valor con estímulos escasos y actividades de bajo valor con estímulos abundantes, ante la menor señal de aburrimiento o de reto cognitivo. Este cambio constante debilita los músculos mentales encargados de organizar las fuentes captadoras de atención. Al programar un uso limitado de internet (lo cual implica limitar las distracciones) minimizas la cantidad de veces que cedes a la distracción y, de esa manera, haces que se fortalezcan los músculos selectores de la atención.»

«[...] Por ejemplo, si has programado tu siguiente uso de internet para dentro de treinta minutos, y estás comenzando a sentirte aburrido y con una fuerte necesidad de distracción, los siguientes treinta minutos de resistencia a la distracción se convierten en una sesión de calistenia para la concentración. Por eso, programar la distracción a lo largo del día se convierte en una forma de entrenamiento mental constante. Aunque la idea que sustenta esta estrategia es bastante sencilla, ponerla en práctica puede ser complicado. Para ayudarte a tener éxito en este propósito, te propongo considerar tres puntos importantes.»

#Regla 3: Alejarse de las redes sociales

«[...] El primer aspecto es que cada vez se reconoce más el hecho de que estas herramientas [redes sociales] fragmentan nuestro tiempo y reducen nuestra capacidad para concentrarnos. Esta realidad ya no genera mayor debate: todos la sentimos. Se trata de un problema real para personas de todo tipo, pero el problema es especialmente grave si uno está buscando mejorar su capacidad para el trabajo profundo.»

«[...] La fuerza de voluntad es un recurso limitado y, por esa razón, cuanto más atractivas sean las herramientas que te piden atención, más difícil te resultará mantenerse concentrado en algo importante. Por lo tanto, para dominar el arte del trabajo profundo, debes recuperar el control del tiempo y la atención, dos cosas que intentan robarte las muchas diversiones que nos rodean.»

«[...] La regla que presento ahora en este libro busca sacarnos de esa encrucijada, a través de una tercera opción: aceptar que estas herramientas no son malas en sí mismas, incluso que algunas de ellas pueden ser vitales para el éxito y la felicidad, pero aceptar al mismo tiempo que uno debe ser más estricto a la hora de permitir que un sitio web capte su atención y su tiempo (y, de paso, dé acceso a sus datos personales), lo cual implica que debe usar una menor cantidad de dichas herramientas.»

«[...] Lo que debe quedar claro con estos ejemplos es que esta estrategia, si se aplica según lo descrito, llevará a mucha gente que actualmente usa herramientas como Facebook o Twitter a abandonarlas, pero no es una receta que le sirva a todo el mundo. El lector podría, en este punto, protestar por la arbitrariedad que implica permitir que solo un pequeño número de actividades sea la guía para tomar decisiones sobre estas herramientas. [...] Lo importante de entender aquí es que reducir las prioridades a una pequeña cantidad no es ninguna arbitrariedad.»

«[...] En las estrategias que hemos visto hasta ahora en el marco de esta regla, no hemos dedicado mucho espacio a un tipo de herramientas en la Red que son particularmente relevantes en la lucha por la profundidad: los sitios web orientados al entretenimiento que están diseñados para captar y mantener nuestra atención durante el mayor tiempo posible. En el momento de escribir estas páginas, entre los ejemplos más populares de estos sitios se encuentran el Huffington Post, BuzzFeed, Business Insider y Reddit. Sin lugar a dudas, esta lista continuará evolucionando, pero el elemento en común de esta categoría de sitios web es el uso de títulos muy bien pensados y la oferta de un contenido fácilmente digerible, muchas veces perfeccionados con algoritmos que buscan maximizar la monopolización de nuestra atención. »

«[...] Estos sitios son especialmente nocivos cuando se ha terminado la jornada laboral, pues se convierten en un elemento central de nuestro tiempo libre. Si estás haciendo cola o si estás esperando que la trama de una serie de televisión se ponga más interesante, o si estás terminando de comer, estos sitios funcionan como una muleta cognitiva para eliminar cualquier posibilidad de aburrirse.»

«[...] En otras palabras, esta estrategia le sugiere al lector que, cuando llegue el momento del descanso, no se dedique a cualquier cosa que le llame la atención en ese instante, sino que piense con antelación cómo va a gastar ese “día dentro del día”. Los sitios web adictivos como los que he mencionado prosperan gracias a un vacío: si no te has detenido a pensar qué vas a hacer en un momento dado, esos sitios siempre parecerán una opción atractiva. Si, por el contrario, llenas este tiempo libre con algo de mayor calidad, será menor la fuerza con la que estos sitios atrapan tu atención.»

#Regla 4: Eliminar lo superficial

«[...]»

«[...] El trabajo superficial que cada vez les quita más tiempo y atención a los trabajadores del conocimiento es menos vital de lo que parece en un momento dado. En la mayoría de los negocios, si se eliminaran cantidades significativas de esta superficialidad, el balance final se mantendría igual.»

«[...] Esta regla te invita a aplicar estas ideas en tu propia vida laboral. Las estrategias que señalamos a continuación están diseñadas para ayudarte a identificar claramente la presencia de lo superficial en tu manejo actual del tiempo, para luego reducirla a los mínimos niveles posibles, de tal manera que tengas más espacio para los esfuerzos profundos que producen los resultados más notables.»

«[...] Luego tenemos el asunto de la capacidad cognitiva. El trabajo profundo es agotador porque nos lleva al límite de nuestras capacidades. Los psicólogos del desempeño han estudiado ampliamente la cantidad de esfuerzo de este tipo que un individuo puede hacer en un día determinado.»

«[...] Lo que esto implica es que una vez que has llegado a tu límite de trabajo profundo en un día determinado, obtendrás menos compensaciones si tratas de hacer más. Por lo tanto, el trabajo superficial solo conlleva un riesgo si utilizas el tiempo del trabajo profundo que puedes llevar a cabo durante el día para hacer actividades superficiales. En un principio, esta aclaración puede parecer optimista. Un día típico de trabajo tiene ocho horas. Ni siquiera el trabajador más adepto al trabajo profundo puede pasar más de cuatro horas en un estado de verdadera profundidad. De allí se desprende que puedes pasar la mitad del día en actividades superficiales sin que se produzcan efectos adversos.»

«[...] Mi sugerencia es la siguiente: para cada día de trabajo, programa tus actividades en la hoja de un cuaderno rayado dedicado a este propósito. En la parte izquierda de la página, marca las horas del día, dejando un renglón de por medio. Marca todas las horas del día que dedicas al trabajo. Ahora viene la parte importante: divide las horas de tu jornada laboral en bloques y asigna actividades a esos bloques. Por ejemplo, puedes reservar el horario de 09:00 a 11:00 de la mañana para redactar un comunicado de prensa para tus clientes. Dibuja un cuadro que cubra esas horas y escribe "Comunicado de prensa" dentro del cuadro. No es necesario que todos los cuadros estén dedicados a una tarea. Puede haber bloques dedicados a la hora del almuerzo o a pausas. Para que la programación sea visualmente clara, la longitud mínima de cada bloque debe ser de treinta minutos (es decir, una línea de la página). Esto significa, por ejemplo, que en lugar de tener un solo bloque para cada pequeña tarea que tengas prevista en el día [...]. Cuando termines de programar el día, cada minuto debe formar parte de un bloque. Así, habrás programado cada minuto de tu día de trabajo. Usa esta programación como guía. Este es el punto en el que la mayoría de la gente empieza a tener problemas. Lo más seguro es que dos cosas no salgan según lo programado a medida que avanza el día. Una de esas cosas tiene que ver con unos cálculos erróneos.»

«[...] La tercera táctica que sugiero es ser liberal con el uso de los bloques para tareas varias. Programa varios de ellos a lo largo del día y hazlos más largos de lo requerido para hacer las tareas planificadas en la mañana. En un día típico del trabajador del conocimiento ocurren muchas cosas; por eso, si se programan varios bloques para atender estas sorpresas se logra llevar un día sin contratiempos.»

«[...] Además de ser muy cuidadoso a la hora de asumir obligaciones, soy muy consciente de mi manejo del tiempo. Teniendo en cuenta que es limitado, no puedo darme el lujo de tener fechas límite demasiado apretadas, ni puedo desperdiciar una mañana en un asunto trivial por no haber planificado bien las cosas. La espada de Damocles que implica la productividad con programación fija me obliga a ser muy organizado. Si no tuviera este límite, quizá sería más laxo en mis hábitos.»

CONCLUSIÓN

«[...] Comprometerse con el trabajo profundo no implica una postura moral ni es una declaración filosófica. Es, eso sí, un reconocimiento pragmático de que la capacidad para concentrarnos es una destreza que permite hacer cosas valiosas. En otras palabras, el trabajo profundo es importante, no porque la distracción sea mala, sino porque le permitió a Bill Gates crear una industria de mil millones de dólares en menos de un semestre.»

«[...] Esta es una lección que he repasado una y otra vez en mi carrera profesional. Desde hace más de una década practico con devoción la profundidad, pero todavía hoy me sorprende su poder.»

«[...] Llevé a cabo este entrenamiento durante mis dos últimos años en el MIT, en los que hice una investigación posdoctoral y busqué trabajo como profesor universitario. Mi táctica principal consistió en introducir limitaciones adicionales a mi programación, para crear una situación similar a la que viviría como profesor. Además de respetar mi regla de no trabajar de noche, comencé a hacer pausas más largas al mediodía, para poder correr y almorzar en mi casa.»

«[...] Para compensar esos nuevos límites, refiné mi capacidad para trabajar profundamente. Entre otros métodos, empecé a delimitar con más precisión los bloques de tiempo que dedicaría al trabajo profundo y a preservarlos de cualquier interrupción. Desarrollé, asimismo, la capacidad para desarrollar ideas durante las muchas horas que pasaba haciendo footing o caminando (una ganancia para mi productividad), y busqué obsesivamente lugares desconectados que me permitieran concentrarme.»

«[...] Aquel año me fui convirtiendo poco a poco en una máquina del trabajo profundo, y el resultado de esta transformación me tomó por sorpresa. Durante ese año en que escribí un libro y mi hijo entró en la temible edad de los dos años, logré duplicar mi productividad académica promedio, pues publiqué nueve artículos revisados por pares, al mismo tiempo que respeté mi prohibición de trabajar por las noches.»

«[...]Desde luego que la vida profunda no es para todo el mundo. Requiere mucho esfuerzo y unos cambios drásticos de hábitos. Muchas personas se sienten cómodas en la ocupación artificial de las comunicaciones por correo electrónico y la pose de las redes sociales, mientras que la vida profunda nos exige dejar atrás buena parte de esas actividades.»

«[...] Por otro lado, existe cierta dosis de incomodidad al pensar en los esfuerzos requeridos para producir las mejores cosas que podríamos producir, pues eso nos obliga a confrontarnos con la posibilidad de que lo mejor que producimos quizá no sea (todavía) tan bueno. Es más seguro limitarnos a ir con la corriente de nuestra cultura que asumir la lucha y tratar de mejorarla. Con todo, si estás dispuesto a dejar a un lado estas comodidades y temores, para esforzarte y desplegar al máximo las capacidades de tu mente descubrirás, tal como lo han hecho otros antes, que la profundidad propicia una vida rica en productividad y sentido. En la primera parte citaba esta frase de la escritora Winifred Gallagher: “Viviré una vida de concentración, porque es la mejor que existe”. Estoy de acuerdo. Y también lo está Bill Gates. Espero que, ahora que has terminado de leer este libro, también estés de acuerdo con nosotros.»

Para ampliar información, contactar con:

ANDREU SITJÀ I OLIVA (Comunicación Área de Ensayo)

asitja@planeta.es | 682 69 63 61

PENÍNSULA