

David M. Levy

# Mindfulness DIGITAL

Cómo aportar equilibrio  
a nuestras vidas digitales

Plataforma  
Actual



**La mejor manera de utilizar las nuevas  
tecnologías con sosiego y sabiduría**

# **Mindfulness digital**

Cómo aportar equilibrio  
a nuestras vidas digitales

David M. Levy

Traducción de Pablo Hermida



Título original: *Mindful Tech. How to bring balance to our digital lives*, originalmente publicado en inglés, en 2016, por Yale University Press, New Haven y Londres

Primera edición en esta colección: octubre de 2016

© 2016 by David M. Levy

© de la traducción, Pablo Hermida Lazcano, 2016

© de la presente edición: Plataforma Editorial, 2016

Plataforma Editorial

c/ Muntaner, 269, entlo. 1ª – 08021 Barcelona

Tel.: (+34) 93 494 79 99 – Fax: (+34) 93 419 23 14

[www.plataformaeditorial.com](http://www.plataformaeditorial.com)

[info@plataformaeditorial.com](mailto:info@plataformaeditorial.com)

ISBN: 978-84-16820-39-9

Realización de portada:

Ariadna Oliver

Adaptación de cubierta y fotocomposición:

Grafime

Reservados todos los derechos. Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos. Si necesita fotocopiar o reproducir algún fragmento de esta obra, diríjase al editor o a CEDRO ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

*Prefacio. Viviendo rápido y lento*

*Agradecimientos*

## MINDFULNESS DIGITAL

1. Cayendo en la fuente
2. Observando nuestra vida en línea
3. La atención, las emociones y el cuerpo
4. Ejercicio 1. Observando el correo electrónico (o Facebook o la mensajería de texto...)
5. Ejercicio 2. Correo electrónico focalizado (o Facebook o mensajería de texto...)
6. Ejercicio 3. Observando la multitarea
7. Ejercicio 4. Multitarea focalizada
8. Ejercicio 5. Desconexión consciente
9. Perfeccionando nuestra destreza digital
10. Ampliando y profundizando en la conversación

*Apéndice A. Dos prácticas de entrenamiento de la atención*

*Apéndice B. Plantilla para registrar tus observaciones*

*Apéndice C. Pedagogía contemplativa*

*Apéndice D. El uso consciente de la tecnología*

*Apéndice E. Dependencia y adicción digital*

*Notas*

*Bibliografía*

Para mis profesores  
y mis alumnos

De mis alumnos sobre todo he aprendido

*Pirkei Avot*

## *Prefacio*

# Viviendo rápido y lento

Llevo décadas explorando maneras de vivir una vida rica y significativa, participando tanto en el Mundo Rápido como en el Mundo Lento: en el trepidante mundo de abrumadora información y cien mil ocupaciones que se ha convertido en norma para muchos de nosotros, y en el mundo más pausado y sosegado que a veces rozamos en momentos de silenciosa contemplación.

Soy informático de formación y llevo medio siglo intensamente dedicado al mundo digital y a la industria tecnológica. Primero aprendí a programar un ordenador en mi adolescencia, a mediados de la década de 1960, y trabajé considerablemente en informática en la facultad. Realicé luego un doctorado en informática e inteligencia artificial en la Universidad de Stanford y trabajé durante años como investigador en el famoso Centro de Investigación Xerox de Palo Alto (PARC), el laboratorio de ideas de Silicon Valley donde se inventó el ordenador personal conectado en red. En 2000 me trasladé de Silicon Valley a Seattle, de una meca tecnológica a otra, para ocupar mi actual puesto en la Escuela de Información de la Universidad de Washington, donde investigo e imparto docencia sobre los desarrollos digitales actuales.

Como pone de manifiesto esta breve descripción, conozco muy bien la vertiginosa vida del mundo de la alta tecnología. En muchos sentidos he crecido en este ambiente. Me ha permitido explorar fascinantes cuestiones intelectuales y técnicas, amén de brindarme una vida digna. Sin embargo, al mismo tiempo me he visto continuamente expuesto a los desafíos que entraña vivir una vida acelerada: el estrés, la sensación de sobrecarga, el zozobroso sentimiento de aceleración infinita y la incesante búsqueda de mejores estrategias de afrontamiento.

En paralelo a esta trepidante vida de la alta tecnología, y como una suerte de antídoto, comencé a explorar formas de vida más lentas, más tranquilas y más contemplativas. En la escuela de posgrado, cuando contaba veintipocos años, empecé a sentir la necesidad de tranquilidad. En varias ocasiones, un amigo me llevó a zendos (centros de meditación zen) en el Área de la Bahía, donde me sentaba con las piernas cruzadas e intentaba prestar atención a mi respiración. Lo odiaba. Pero tan solo unos años después, estando todavía en la escuela de posgrado, empecé a estudiar caligrafía occidental, el antiguo arte de la escritura con pluma ancha, y esta práctica respondía a mi necesidad de hacer algo más tranquilo, más dirigido al cuerpo y menos estrechamente intelectual. Concluido mi doctorado, pasé dos años en Londres estudiando caligrafía a tiempo completo.

La caligrafía supuso para mí una importante práctica puente. Mientras que mi anterior exposición a la meditación zen no había logrado implicarme, mi experiencia con la caligrafía fue completamente diferente. Aunque no se describía explícitamente de esta manera, el esfuerzo implicado en unir con habilidad la pluma, la tinta y el papel requería una considerable atención a la interacción momento a momento entre el cuerpo, los materiales y las formas emergentes. En Londres descubrí que podía pasar largas horas sentado en mi mesa de dibujo de mi buhardilla, pluma en mano, y el tiempo parecía esfumarse mientras me perdía en la actividad. Si sonaba el teléfono (lo que rara vez acontecía en aquellos días) al final de un fin de semana entregado a esa tarea, a veces descubría que me costaba hablar; claramente estaba actuando otra parte de mi cuerpo. Tras el estrés de la escuela de posgrado, necesitaba estas prácticas del Mundo Lento para recuperar algún indicio de equilibrio, o acaso para empezar a encontrarlo por primera vez en mi vida. A mi regreso a Silicon Valley después de los dos años en Londres, estaba preparado para una práctica de meditación y busqué a gente capaz de ayudarme. El Área de la Bahía era un estupendo lugar para conseguir ayuda, y encontré una práctica que me ha sustentado durante todos estos años y que continúa guiándome.

Por aquel entonces carecía del vocabulario para describir estas actividades y experiencias. Pero, reflexionando ahora sobre ellas, más de treinta años después, veo que la caligrafía fue mi primera práctica contemplativa, que me entrenó para concentrarme más profundamente y para coordinar mejor mi mente, normalmente errante, y mi cuerpo. Aunque en Occidente solemos pensar que este carácter meditativo es propio de la caligrafía asiática, también es claramente accesible en la caligrafía occidental. Y me

atrevería a sugerir que cualquier actividad realizada con concentración, incluso el correo electrónico o Facebook, puede reportarnos un mayor equilibrio, tranquilidad y claridad.

Rapidez y lentitud, alta tecnología y contemplación: a partir de estos dos hilos he tejido una vida. Acaso era inevitable que empezara a preguntarme cómo se relacionan entre sí estos dos modos de ser. ¿Se trata de mundos distintos que es necesario mantener completamente separados? ¿Son antagónicos y, por ende, incompatibles? ¿Pueden entablar un diálogo? Eran preguntas personales (¿cómo *puedo* incorporar a mi vida ambas dimensiones?), pero también sociales (¿qué *podemos* hacer con estos dos poderosos impulsos?).

Tomo prestados los términos Mundo Rápido y Mundo Lento del columnista del *New York Times* Thomas Friedman. En su libro de 1999 sobre la globalización, *Tradición versus innovación*, Friedman sugería que en la actualidad «ya no existen el Primer Mundo, el Segundo Mundo o el Tercer Mundo. Hoy solo existen el Mundo Rápido, el mundo de la llanura abierta, y el Mundo Lento, el mundo de aquellos que se quedan por el camino o deciden vivir lejos de la planicie, en algún valle propio artificialmente aislado, pues el Mundo Rápido se les antoja demasiado veloz, demasiado espeluznante, demasiado homogeneizador o demasiado exigente».<sup>1</sup>

No me resulta cómoda la manera en que Friedman describe estos dos mundos. En esta cita, despacha y aparentemente desdeña a quienes quieren vivir una vida más lenta. No obstante, muchos de nosotros anhelamos un ritmo más lento, al menos algunas veces, no solo por su lentitud, sino porque parece ofrecer ciertas cualidades de ser que son difíciles de hallar en nuestras presurosas y sobrecargadas vidas. ¿Menospreciaremos estas actitudes, o a quienes intentan adoptarlas, porque parecen la antítesis del progreso, al menos tal como lo concibe nuestro actual sistema económico? ¿De quién es esta idea del progreso? Tampoco me resulta cómoda la división del mundo que establece Friedman en dos categorías bien definidas, asumiendo que hemos de optar por una de ellas. ¿Acaso no podemos encontrar maneras de *integrar* mejor en nuestras vidas las prácticas y los ritmos rápidos y lentos?

Empecé a abordar por escrito estas cuestiones hace veinte años. En un artículo titulado «I'm Not Here Right Now to Take Your Call: Technology and the Politics of Absence» [En este momento no puedo atender su llamada: la tecnología y la política de la ausencia], que escribí para un pequeño taller de informáticos y científicos sociales, contrapuse las prácticas contemplativas del Mundo Lento que estaba cultivando a mi

vida en el Mundo Rápido de la alta tecnología. En dicho artículo apuntaba que era como si el veloz ritmo y la densidad de mi vida profesional hubieran sido *diseñados* para interferir con las dimensiones del Mundo Lento de mi vida. Y me preguntaba si las nuevas tecnologías de la información, que se vendían como herramientas para la conexión, podían estar ejerciendo asimismo el efecto contrario: desconectarnos de los demás y de nosotros mismos.

A partir de esta primera investigación de 1995, continué formulando preguntas: ¿era cierto que las tecnologías digitales servían como herramientas tanto de presencia y conexión como de ausencia y desconexión? ¿Cuán serio era el lado problemático de su empleo? ¿Y se agravaría? ¿Por qué estaba sucediendo y qué cabía hacer al respecto? ¿Y podía una concepción más contemplativa de la vida humana (preocupada por el cultivo de formas de vida más tranquilas, más atentas y más plenamente encarnadas) arrojar luz sobre estos cambios tecnológicos, y contribuir quizás a dirigirlos de maneras más saludables y eficaces?

Así pues, cuando me mudé a Seattle en 2000 para ocupar un puesto en la Escuela de Información de la Universidad de Washington, esta era la clase de cuestiones que quería explorar. En aquellos primeros años, reuní a expertos de diversas disciplinas para discutirlos. Organicé talleres y conferencias con títulos tales como «Información, silencio y santuario», «Trabajo y tecnología con atención plena» y «Sin tiempo para pensar». Investigué las condiciones históricas y filosóficas que parecían estar acelerando nuestra cultura e interfiriendo en nuestro «equilibrio contemplativo». Y, mediada la década, en 2006, tuve la oportunidad de crear un curso singular que me permitía explorar estas cuestiones y preocupaciones en el aula.

El libro que tienes delante es el fruto de todos estos esfuerzos. Procede directamente del curso que creé en 2006, con el apoyo de una beca de investigación, concedida conjuntamente por el Centro para la Mente Contemplativa en la Sociedad y el Consejo Estadounidense de Sociedades Científicas. El objetivo del curso, titulado «Información y contemplación», era explorar desde una perspectiva contemplativa retos tales como el exceso de información y la fragmentación de la atención. ¿Podríamos comprender mejor las causas de dichos problemas, así como sus posibles soluciones, si los explorásemos a través de una lente contemplativa? En el curso, inicié a los estudiantes en varias prácticas contemplativas, que incluían respirar y caminar con atención plena, y las ejercitamos juntos en clase. Desarrollé también una serie de ejercicios que pedían a los

estudiantes que fueran más conscientes de su empleo de las tecnologías digitales, que documentasen lo que observaban, que reflexionasen sobre lo que habían documentado y que comentasen sus reflexiones con sus compañeros y conmigo mismo.<sup>2</sup>

La respuesta estudiantil a la primera oferta del curso fue muy positiva. Entonces me dirigí a la decana de la Universidad de Washington para proponerle impartir una versión del curso, informal y sin créditos, para bibliotecarios. Ella accedió amablemente y, en los doce primeros meses, impartí el curso tres veces, una para el alumnado y dos para el personal de la mencionada universidad. El siguiente paso fue empezar a experimentar con cursos más breves para profesionales adultos de varias universidades del país. En la actualidad continúo impartiendo el curso en diversos formatos (recientemente he empezado a experimentar con la formación en línea), sin dejar de retocarlo, perfeccionarlo y ampliar los tipos y el número de ejercicios.

Han sido muchos los cambios desde que comencé a explorar el modo de integrar la prácticas del Mundo Rápido y el Mundo Lento. Para empezar, el Mundo Rápido se ha vuelto aún más veloz. Mis preocupaciones de 1995 (sobre la cantidad de correos electrónicos que recibía por entonces, o sobre los contestadores automáticos y las llamadas en espera) parecen insignificantes, incluso irrisorias, a la vista de la actual explosión de información y el estilo de vida «en conexión permanente». Y, durante mucho tiempo, parecía inaceptable plantear preocupaciones relativas al rumbo que llevábamos. Por fortuna, siento que esto está cambiando, pues cada vez somos más los que advertimos que lograr un equilibrio saludable (entender cómo utilizar nuestros dispositivos y nuestras aplicaciones del modo más efectivo, pero también cuándo abstenernos de usarlos) nos exige formular preguntas penetrantes y a veces críticas.

Al mismo tiempo que se ha vuelto más aceptable explorar tanto las ventajas como los inconvenientes de nuestras vidas alimentadas de tecnología, ha despegado el movimiento de la atención plena o *mindfulness*. Cada vez son más las personas que descubren los beneficios de entablar una relación más contemplativa o plenamente atenta con la vida y el trabajo. (En estas páginas emplearé como intercambiables los términos «contemplación» y «atención plena», si bien existen sutiles diferencias en su significado. Aprecio especialmente el modo en que «contemplativo» sugiere ser pensativo y reflexivo.) Hace diez años, podía preocuparme que la introducción de una simple meditación de respiración en los talleres y las conferencias que organizaba resultase un paso demasiado radical para los participantes. Hoy en día, estas prácticas resultan cada

vez más corrientes, a medida que se introducen varias formas de meditación con atención plena en las empresas, así como en todos los niveles educativos, desde el jardín de infancia hasta la facultad y la escuela de posgrado (véanse Apéndices C y D).

A consecuencia de estos desarrollos, las preguntas concernientes a la relación entre nuestras vidas en el Mundo Rápido y el Mundo Lento se han incorporado al discurso público actual. Y, de resultas de mi extensa investigación, hoy tengo la certeza de que *podemos* combinar los modos rápido y lento de vivir y trabajar. Más aún, creo que necesitamos hacerlo en aras de emplear las nuevas tecnologías de maneras saludables y eficaces. La clave radica en la educación y el entrenamiento. Necesitamos crear el espacio y el tiempo para observar y reflexionar sobre nuestras formas de usar las herramientas digitales y sobre los efectos que están provocando en nosotros. Y la comprensión que surja de estas observaciones y reflexiones puede llevarnos a obrar cambios significativos. En las páginas que siguen te mostraré cómo hacerlo.

## *Agradecimientos* |

Este libro es el fruto de muchos años de conversaciones y de colaboración con muchas personas que han sido mis maestros, mis guías, mis colegas y mis compañeros de investigación. Estoy profundamente agradecido a todos ellos, así como a las instituciones que han hecho posible esta investigación.

El Centro para la Mente Contemplativa en la Sociedad ha desempeñado un papel fundamental, al concederme una beca para impartir el curso en el que se basa este libro y al estimular una vasta investigación sobre el lugar de las prácticas contemplativas en la educación superior, de la que me he beneficiado enormemente. Ha creado asimismo una comunidad global de estudiosos y profesores de quienes tanto he aprendido. Estoy especialmente agradecido a Mirabai Bush, Arthur Zajonc, Daniel Barbezat, Sharon Parks y Carrie Bergman.

El grupo de Puget Sound sobre Sostenibilidad y Práctica Contemplativa, fundado y dirigido por Jean MacGregor, ha supuesto un tremendo apoyo intelectual y personal. Las reuniones de este grupo de académicos locales en el Instituto Whidbey, y las amistadas forjadas en ellas, han supuesto para mí un reto y una fuente de inspiración, demostrándome lo que significa participar en «la gran tarea».

He sido sumamente afortunado por el respaldo recibido de la institución a la que pertenezco, la Escuela de Información de la Universidad de Washington, tanto de la facultad como del profesorado y el alumnado. Gracias en particular a los decanos Mike Eisenberg y Harry Bruce, que confiaron en mí y respetaron este trabajo antes de que lo reconociera la academia. Y un cariñoso abrazo a los estudiantes que me han acompañado con entusiasmo en la exploración de una relación más contemplativa con el mundo digital.

He contraído una enorme deuda con mis colaboradores en el estudio de la meditación y la multitarea: Jacob Wobbrock, Alfred Kaszniak, Marilyn Ostergren, Cynthia Kear,

Michelle Fokos y Darlene Cohen (1942-2011). Sin la entusiasta participación de Darlene, en los que resultaron ser los últimos años de su vida, este estudio jamás se habría llevado a cabo. Gracias también a la Fundación Nacional para la Ciencia (y a Ephraim Glinert) por financiar el estudio (subvención IIS-0942646) y a la Fundación John D. y Catherine T. MacArthur (y en particular a Elspeth Revere y Kathy Im) por contribuir a apoyar los talleres y las conferencias iniciales de los que surgió este trabajo.

Estoy agradecido a esos amigos y profesores que han continuado enseñándome e inspirándome, y cuya influencia se refleja en este libro: Ewan Clayton, Norman Fischer, Mike Gillespie, Julie Jacobs, Alfred Kaszniak, David Loy, Cheryl Metoyer, Ruth Ozeki y Kimberly Richardson Sensei. Gracias en especial a Deborah Tannen por su amistad y sus sabios consejos.

Hago extensivo asimismo mi profundo reconocimiento a quienes leyeron y comentaron el manuscrito: Daniel Barbezat, Hilarie Cash, Ewan Clayton, Katie Davis, Mike Gillespie, Alfred Kaszniak, Ted McCarthy y Zari Weiss; y a los tres críticos anónimos por sus perspicaces comentarios.

Agradezco la ayuda de mi agente, Lindsay Edgecombe, y de mi editora de Yale University Press, Jennifer Banks.

Finalmente, por su constante apoyo y orientación, doy las gracias a mi amigo Ewan Clayton y a mi compañera Zari Weiss. Gracias a Ewan por más de treinta años de conversaciones y de colaboración, y por sus profusos comentarios sobre este libro. Gracias a Zari por la vida que compartimos, *b'ahavah rabbah*.

# Mindfulness digital

## Cayendo en la fuente

La mujer del abrigo y los pantalones oscuros camina resueltamente a zancadas por el interior del centro comercial, con una bolsa de la compra en su mano derecha y un teléfono móvil en la izquierda. Ajena a la fuente que hay justo delante de ella, tropieza con el borde y cae de cabeza al agua con un elegante salto mortal. Se levanta inmediatamente como si nada y, con la misma resolución, sale de la fuente y se aleja caminando. La escena ha durado quince segundos.

Aunque no hayas visto este episodio en concreto, que fue captado por las cámaras del centro comercial y publicado en la red, sin duda habrás presenciado otros incidentes de este tenor. Es frecuente ver a gente que choca contra objetos o que camina por la calle con los ojos pegados a la pantalla de su teléfono móvil. Puede que tú mismo lo hayas hecho. Desde luego, puede ser divertido observar estas payasadas (siempre que nadie resulte herido). Pero también puede ser triste y embarazoso (especialmente cuando nos ocurre a nosotros) presenciar o participar en esta clase de conducta distraída.<sup>1</sup>

En efecto, la primera vez que vi el vídeo de la mujer que cae en la fuente, reaccioné de todas estas formas, encontrándolo a la vez divertido, triste y embarazoso. Pero mi principal reacción fue simplemente sentir la autenticidad del incidente. Y es que el vídeo lograba captar e ilustrar la lucha en la que todos estamos hoy implicados, como individuos y como sociedad, en nuestro afán por incorporar a nuestras vidas los dispositivos digitales de maneras saludables y eficientes. El incidente «habla a nuestra condición», como dirían los cuáqueros.

Sí, hemos llegado a darnos cuenta de que nuestros dispositivos digitales pueden a veces distraernos en exceso, ser demasiado absorbentes y tal vez incluso adictivos. (No hace mucho tiempo que a las Blackberrys se las llamaba Crackberrys.) No obstante, si no

fuesen más que eso, los catalogaríamos junto a las drogas ilegales e invertiríamos miles de millones de dólares en perseguirlos y destruirlos. Al margen de su dimensión problemática, son indudablemente poderosos y útiles, y cada vez más necesarios en el mundo actual. Sin duda es extraordinario llevar en el bolsillo un aparato que nos permite comunicarnos instantáneamente con nuestros seres queridos, leer las noticias en tiempo real, escuchar música y jugar. No hace tanto tiempo que estas posibilidades estaban relegadas al mundo de la ciencia ficción o de la magia. Lo que vuelve tan poderosos estos instrumentos es su capacidad de *conectarnos*: de extendernos a través del espacio y del tiempo, de proyectarnos más allá de nuestras circunstancias inmediatas. Son los desarrollos más recientes en una evolución de cinco mil años que comenzó con la invención de la escritura y que nos ha permitido crear formas de memoria externa y hablarnos a distancia.

Sin embargo, estas ricas y poderosas capacidades son precisamente las que se revelan en la actualidad tan problemáticas, incluso peligrosas. Y es que, cuanto más a menudo estamos en otro lugar (por ejemplo, enviándonos mensajes con un amigo distante), más probable es que acabemos en la fuente, en sentido literal o figurado. Y cuanto más amplia es la gama de oportunidades de expandirnos, más arduo se vuelve decidir a qué prestar atención en este preciso momento.

## **Utilizar sabiamente nuestra atención**

El reto al que nos enfrentamos se reduce a esto: nuestros aparatos han ampliado enormemente nuestros focos potenciales de atención, pero la capacidad humana de atención permanece inmutable. (Algunos sostendrían incluso que en realidad ha disminuido.) Así pues, debemos aprender a elegir sabiamente y descubrir en qué consiste una sabia decisión, en aras de sacar el mayor partido de nuestros instrumentos digitales en beneficio propio.

Pero ¿cómo podemos hacerlo? Mi respuesta en este libro es muy simple: tú mismo eres la fuente de estas respuestas, al menos de muchas de ellas. Prestando atención a tu forma de usar tu teléfono móvil o de manejar el correo electrónico, y a lo que sientes cuando estás en Facebook o en Pinterest, o cuando ejercitas la multitarea, serás capaz de ver qué aspectos de tus prácticas actuales en línea están funcionando bien y cuáles no. Y, al ver esto con claridad, podrás efectuar cambios constructivos.

Una premisa central de este libro es que funcionamos de manera más eficaz y saludable en línea cuando estamos más atentos, relajados y emocionalmente equilibrados. Esto puede formularse también en términos negativos: operamos de modo menos eficaz y saludable cuando estamos distraídos y cuando nos sentimos incómodos físicamente o turbados emocionalmente. Y, hoy en día, muchos de nosotros estamos con frecuencia distraídos y estresados cuando nos encontramos en línea. La buena noticia, sin embargo, es que podemos hacer algo al respecto. Y es que todos somos capaces de percatarnos de estos estados mentales y corporales, y, al cobrar mayor conciencia de ellos, podemos mejorar nuestra atención, nuestro bienestar físico y nuestro equilibrio emocional.

La atención es la clave. Mediante los ejercicios de este libro, aprenderás a emplear y fortalecer dos formas de atención, que llamaré «enfoco en la tarea» y «autoobservación». El enfoque en la tarea es la capacidad de mantener la concentración en lo que estás haciendo en un momento dado. Es la capacidad de mantener ese foco de atención pese a las oportunidades aparentemente infinitas de vagar por otros lugares. La autoobservación (o autoconciencia; utilizaré indistintamente ambos términos) es la capacidad de advertir cómo te sientes, qué sucede en tu mente y en tu cuerpo, cuando estás haciendo algo determinado. Conforme crezca esta clase de atención, serás capaz de

percibir cuándo tu atención se ha desviado de la tarea o cuándo estás estresado de formas que comprometen tus resultados deseados o tu bienestar. Esta percepción te permitirá emprender acciones correctivas. Y, en períodos de observación más prolongados, serás capaz de advertir patrones reiterados de conducta poco útil que puedes modificar.

Aunque la importancia de fortalecer nuestro enfoque en la tarea debería resultar evidente, puede parecer extraño trabajar para aumentar nuestra autoconciencia. Tenemos una fuerte tendencia a concentrarnos en lo exterior cuando estamos conectados a la red: centrarnos en el correo electrónico que estamos escribiendo y en la tarea que en él abordamos, en nuestras últimas publicaciones en Facebook y en las personas y en la gente con la que nos conectan o en nuestra búsqueda en Google de hoteles en el área de Denver. En este enfoque hacia fuera, con frecuencia estamos impacientes y nos precipitamos. Si no se carga con suficiente rapidez una página en nuestro navegador de internet, cambiamos enseguida de aplicación. Obrando así, no dejamos espacio para percatarnos de lo que acontece en nuestra mente y nuestro cuerpo; por ejemplo, no nos queda espacio para ver que se nos ha dormido el pie izquierdo, que tenemos los hombros tensos y que nuestra respiración es superficial, o que nos sentimos ansiosos y distraídos. Sin embargo, como veremos, observar estas cosas puede proporcionarnos mucha información de utilidad, información que puede aumentar la comprensión de nuestras tendencias y nuestros hábitos actuales en línea, y puede servir de base para efectuar valiosos cambios.

Pero no espero ni deseo que te creas sin más lo que te digo. La única forma de averiguar si este método de autoobservación y reflexión funciona de veras es que lo compruebes por ti mismo.

## **Mejorar nuestra destreza digital**

Llegar a estar más atentos, relajados y emocionalmente estables: apenas sorprenderá esta receta para mejorar nuestra vida en línea. Después de todo, estas cualidades suelen contribuir a aumentar la eficacia y a mejorar la calidad de vida, con independencia de lo que hagamos. De hecho, en ciertos ámbitos de la vida humana, la gente se entrena expresamente para actuar así. Pensemos en los deportes, por ejemplo: para jugar bien, el bateador o el tenista necesitan estar concentrados, no distraídos. Necesitan un cuerpo relajado, no tenso, para responder con fluidez a la posición de la pelota. Y necesitan hallarse en un estado de ánimo estable y positivo, minimizando la perturbación emocional. Análogamente, quienes se dedican a los trabajos artesanales y a las artes marciales aprenden a abordar las tareas con una mente y un cuerpo bien afinados.

¿Por qué no habríamos de abordar nuestras actividades en línea con la misma orientación al entrenamiento y a la entrega incondicional? Eso pensaba Douglas Engelbart, una de las figuras centrales en el desarrollo de la informática personal. Inventor del ratón y del primer sistema operativo hipertextual, Engelbart solía decir que trabajar con un ordenador debería equipararse a tocar un instrumento musical. Y mostraba su insatisfacción con algunas de las formas en las que se adoptaban (y, a su juicio, se malinterpretaban) sus ideas en Silicon Valley.

Algunos de sus ingenieros se trasladaron, a comienzos de la década de 1970, del Instituto de Investigación de Stanford (SRI), donde estaba ubicado el laboratorio de Engelbart, al Centro de Investigación Xerox de Palo Alto. Y allí contribuyeron a la creación del Alto, el primer ordenador personal en red, y su interfaz gráfica de usuario de fácil manejo. Durante años, Engelbart argumentó en contra de la facilidad de uso como un objetivo central del diseño. Aducía que los instrumentos musicales no eran fáciles de manejar. No estaban diseñados ante todo para utilizarse con facilidad. Antes bien, estaban diseñados para el máximo rendimiento. Estaban diseñados para ser tocados por diestros artesanos dispuestos a perfeccionar sus habilidades. Desde su punto de vista, el fácil manejo inicial era mucho menos importante que la creación de un potente instrumento que podía llegar a dominarse con el tiempo.

La mayoría de nosotros hemos adquirido nuestras destrezas digitales mediante un proceso gradual de experimentación y adaptación. Y, en muchos sentidos, esto nos ha

funcionado bien. Pero tal vez no hayamos imaginado la posibilidad de seguir perfeccionando estas destrezas mediante un proceso equiparable al tipo de aprendizaje que hemos llevado a cabo en los deportes o en la artesanía. Las destrezas son comportamientos aprendidos o adquiridos, susceptibles de mejora a través de la práctica, la observación y la reflexión. Yo lo experimenté por mí mismo en los dos años dedicados al estudio intensivo de la caligrafía occidental en Londres. Pasé muchas horas practicando el arte (escribir con una pluma ancha o una pluma de ave, practicando la forma de las letras y desarrollando un rítmico *fluir*) como preparación para esas ocasiones en las que crearía una obra acabada. Y, a lo largo de mis estudios, mis profesores criticaban mi trabajo, ayudándome no solo a ver con más claridad lo que había producido (las letras, el espacio entre ellas, el diseño global de la obra), sino haciéndome reparar asimismo en mi forma de sostener la pluma, de respirar, de sentarme y de mover el cuerpo.

Puede que nunca hayas hecho caligrafía ni tengas intención de hacerla, pero supongo que habrás llevado a cabo esta clase de aprendizaje para mejorar tu rendimiento en un deporte o en un arte, o al tocar un instrumento. No has perfeccionado tu destreza únicamente practicando, sino también observando y reflexionando sobre tu actuación, por ti mismo o en compañía de otros. En cuanto al correo electrónico (o la mensajería de texto, el uso de Facebook o cualquiera de los miles de actividades que realizamos en línea), en cierto sentido estamos practicando todo el tiempo: pasamos muchísimo tiempo haciéndolo. Pero, pese a la célebre máxima, la práctica no hace necesariamente al maestro, al menos no por sí sola. Si nuestro deporte del correo electrónico no mejora, puede deberse a que no hemos estado *aprendiendo* activamente a hacerlo mejor a través de la observación y la reflexión. Uno de los objetivos principales de los ejercicios de este libro es introducir en escena estos elementos.

Tal vez no se te haya ocurrido pensar que utilizar el correo electrónico o jugar al tenis son artes u oficios (*crafts*). Permíteme explicarte cómo y por qué he decidido emplear esta palabra. En inglés, *crafting* puede significar «hacer algo con destreza», y puede aplicarse en contextos como la redacción de una respuesta a un mensaje. Cuando sugiero que pensemos en nuestra actividad en línea en estos términos, pretendo, en efecto, llamar la atención sobre la destreza implicada. Pero también pretendo destacar tres dimensiones adicionales del trabajo artesanal, con lo que suman cuatro en total: intención, cuidado, destreza y aprendizaje.

*Intención:* cuando elaboramos algo, pretendemos hacer alguna cosa. Tenemos una dirección y quizás incluso un resultado en mente: fabricar una estantería, tocar una determinada pieza musical o jugar un partido de tenis. Sin embargo, con demasiada frecuencia nos dedicamos a navegar por la red al buen tuntún. Al clarificar nuestra intención y al recordárnosla a nosotros mismos (o al cambiarla conscientemente, si procede), incrementamos nuestras probabilidades de llegar con éxito a nuestro destino.

*Cuidado:* cuando confeccionamos algo, también nos preocupamos por lo que estamos creando o ejecutando. Por supuesto, el cuidado y la intención van de la mano. Nos preocupamos lo suficiente como para clarificar nuestra intención, y luego para asegurarnos de emplear a fondo nuestras capacidades.

*Destreza:* aunque la actitud cuidadosa y la mejor de las intenciones son necesarias, no son suficientes. También necesitamos las capacidades apropiadas para realizar nuestro propósito, incluida la capacidad de mantener y emplear bien nuestras herramientas y de volcar en la tarea en cuestión lo mejor de nuestra mente y nuestro cuerpo. Si prestamos atención a nuestro oficio en línea, seremos capaces de advertir cuándo estamos procediendo con destreza y cuándo no.

*Aprendizaje:* finalmente, si nos preocupamos lo suficiente por la calidad de nuestro resultado como para emplear nuestras mejores habilidades, queremos perfeccionar estas destrezas. Esto requiere un compromiso de tiempo y de atención para participar en un proceso de aprendizaje permanente, que es el cometido de los ejercicios de este libro.

El diestro oficio desempeñó un importante papel en todos los logros de Steve Jobs, quien también se introdujo en ello a través de la caligrafía. En el discurso pronunciado en la ceremonia de graduación de Stanford en 2005, habló de su descubrimiento de la práctica en la facultad. «En aquella época, el Reed College ofrecía tal vez la mejor formación en caligrafía del país. Por todo el campus, cada póster y cada etiqueta de cada cajón estaba hermosamente caligrafiado a mano. [...] Decidí hacer un curso de caligrafía para aprender a hacer esas cosas. Aprendí a usar los tipos de letra Serif y Sans Serif, a variar el espacio entre diferentes combinaciones de letras, a identificar las claves de la mejor tipografía. Aquello era hermoso, histórico, artísticamente sutil de un modo que no puede captar la ciencia, y se me antojaba fascinante.» Esta exposición a la caligrafía influyó directamente en el diseño del ordenador Macintosh: «Si nunca me hubiera dejado caer por ese curso en la facultad –decía Jobs–, el Mac jamás habría tenido múltiples tipos de letra ni fuentes proporcionalmente espaciadas». Pero, más allá de los detalles de

formas tipográficas y espaciado, Jobs absorbió claramente la perspectiva del diestro oficio (*craft*). Mediante su liderazgo, Apple aplicó esta perspectiva a sus aparatos y a sus interfaces de usuario para crear productos no solo muy funcionales, sino también bellos. Análogamente, creo que podemos crear prácticas y experiencias en línea más funcionales e ingeniosas, si no bellas.<sup>2</sup>

¿Acaso suena como si estuviera sugiriendo que nos convirtamos todos en obsesivos perfeccionistas como Steve Jobs, y que alcancemos un nivel olímpico como usuarios del correo electrónico y de Facebook? Nada más lejos de mi intención. Antes bien, estas cuatro dimensiones del arte o el oficio (intención, cuidado, destreza y aprendizaje) nos señalan una dirección, no un resultado final. Siendo más deliberativos en nuestras actividades en línea, preocupándonos lo bastante como para invertir bien ese tiempo, logrando hábilmente la participación de la mente, el cuerpo, los instrumentos y los materiales, y dedicando tiempo a aprender mediante la observación y la reflexión, podemos evitar en parte las conductas mecánicas y estresantes, hoy tan comunes en nuestras vidas en línea. En última instancia, tú decidirás cuánto de este trabajo realizas, y cuándo. Incluso los pequeños incrementos en tu aprendizaje pueden tener significativas consecuencias positivas.

En cierta ocasión escuché una charla de alguien que había contribuido a fundar el movimiento macrobiótico, que promovía una dieta a base de granos y verduras locales. Se lamentaba de que los últimos adeptos se habían tomado la dieta con excesivo rigor y seriedad. Recuerdo oírlo decir: «A veces tienes que comerte una barrita de chocolate». Como exclamaba uno de mis alumnos: «¿No podemos permitirnos que nuestra mente y la mano con la que hacemos clic vaguen durante veinte minutos, sin juzgar a qué dedicamos el tiempo?». Desde luego que sí, al menos en mi opinión. El reto y la oportunidad estriban en decidir por nosotros mismos cuándo implicarnos con intención y con cuidado y cuándo comernos la barrita de chocolate (y, en ciertas ocasiones, cuándo comernos la barrita de chocolate con intención y con cuidado). Y, cuando decidamos actuar intencionada y cuidadosamente, deberíamos confiar en que nuestras destrezas están a la altura de la tarea.

## **Tus descubrimientos y tus ideas son esenciales**

Lo que hace único este enfoque es que aspira a proporcionarte las herramientas para que hagas tus propios descubrimientos. Si quieres aprender a gestionar tu correo electrónico de forma más productiva, puedes encontrar una infinidad de sitios web que te ofrecen las tres reglas del buen uso del correo electrónico, o los cinco principios para lidiar con el exceso de correos. O puedes encontrar sitios que te enseñarán técnicas concretas; por ejemplo, cómo limitar el número de mensajes en tu bandeja de entrada. También puedes encontrar diversas herramientas de *software* que te ayudarán a gestionar tu correo electrónico. (Si quieres comprobarlo, haz una búsqueda en la red de una frase como «exceso de correos electrónicos».) No cabe duda de que muchas de estas estrategias son valiosas. Pero ¿por qué existen tantas opciones diferentes? La respuesta, bastante simple, es que no hay una única estrategia que funcione bien para todo el mundo. No existe una panacea universal. Sin duda puedes aprender valiosas lecciones observando lo que hacen otros (como verás en las páginas que siguen), pero, al fin y a la postre, te corresponde a ti diseñar una estrategia que satisfaga tus necesidades específicas y tu estructura cognitiva y emocional. Y no puedes hacerlo sin una percepción clara de *tus* necesidades, *tu* estructura y *tus* pautas habituales de comportamiento.

Pero existe otra razón por la cual hacer tus propios descubrimientos supone una estrategia valiosa. A lo largo de nuestra vida, nuestros padres, profesores y otras figuras de autoridad nos han dicho habitualmente a la mayoría de nosotros lo que hemos de hacer, cómo debemos comportarnos y qué tenemos que creer. Ponte derecho, llega a clase con puntualidad, no hables con la boca llena. Ahora bien, por lo general no basta con que nos digan: «Sé lo que es mejor para ti». Aunque estas instrucciones pueden señalarnos áreas de nuestra vida que deberíamos investigar, no pueden sustituir a los descubrimientos que nosotros mismos hacemos y que, por tanto, llegan a ser nuestros. Cuando vemos por nosotros mismos nuestros hábitos y patrones, estamos en una posición más ventajosa para obrar cambios significativos.

## Más allá del cambio individual

Así pues, este libro se centrará en lo que tú, como individuo, puedes descubrir y cambiar. Este es el terreno en el que más podemos influir cada uno de nosotros. Pero no es el único lugar donde pueden producirse cambios. Los cambios significativos también pueden, y a veces deben, acontecer asimismo en el ámbito social y en el político (mediante la acción colectiva), y en el ámbito tecnológico (realizando cambios en las tecnologías que utilizamos).

Para ver esto, regresemos al uso de los teléfonos móviles. A título individual, cada uno de nosotros puede elegir cuándo y cómo utilizar su teléfono móvil, si contestar o no al teléfono durante una reunión o si enviar mensajes de texto mientras camina. Pero, en los planos social y político, nos unimos en grupos, y a veces en una sociedad entera, para establecer normas, principios éticos y leyes que limitan lo que podemos y no podemos hacer. Así, desde hace unos años, existe en Estados Unidos un consenso cada vez mayor respecto a que ciertos usos de los teléfonos móviles son demasiado peligrosos para dejarlos al arbitrio individual, y cada vez son más los estados que establecen límites legales al uso de los móviles durante la conducción. Por supuesto, los conductores siguen siendo libres de infringir la ley (y muchos lo hacen), pero el riesgo de una infracción de tráfico pretende servir de advertencia y disuasión. Al igual que los acuerdos compartidos y la legislación, los cambios en las tecnologías que utilizamos aspiran también a provocar un cambio colectivo. Pero, a diferencia de las modalidades normativas o legales de regulación, a veces incluyen sus propias restricciones internas de la elección individual. A título de ejemplo, un reciente artículo del *New York Times* describe un sistema tecnológico capaz de bloquear mensajes y de impedir que los conductores reciban llamadas telefónicas.<sup>3</sup>

Aunque este libro se centra en el individuo, en lo que puedes hacer por ti mismo, confío en que la labor realizada en este ámbito ofrezca ideas útiles para realizar cambios sociales y tecnológicos a mayor escala. A fin de cuentas, estos tres aspectos no pueden estar plenamente separados. Conforme llegues a entender mejor tu propio comportamiento, es probable que percibas cómo este se ve influido por, e influye a su vez en el comportamiento de otros (el plano social), y cómo está condicionado por las decisiones tomadas por los diseñadores de las herramientas (el plano tecnológico).

¿Por qué digo esto? Además de permitirte hacer un mejor uso de tus herramientas digitales, confío en que este libro te ayude a ser un consumidor más informado, y tal vez incluso un mejor ciudadano. Muchas de las discusiones que hoy tenemos acerca del mundo digital tienden a basarse en dualismos simplistas. Preguntamos si los mensajes son buenos o malos para nosotros, o si internet nos hace inteligentes o estúpidos. Pero, cuando observamos la riqueza de nuestras propias experiencias en línea, tenemos la oportunidad de descubrir cuándo y cómo resultan útiles los mensajes de texto y cuándo no, o cuándo es provechoso e instructivo estar en línea y cuándo no lo es. Y especialmente si estamos realizando este trabajo con otros (en un aula o en un entorno de trabajo en grupo), podemos ver que las elecciones que otros hacen para emplear con destreza sus herramientas no son necesariamente las mismas que las nuestras. Percibir nuestras semejanzas y diferencias, y constatar nuestras propias complejidades (e incluso nuestras contradicciones), nos hará mejores interlocutores en la conversación colectiva que deberíamos mantener acerca del cambio social y tecnológico.

## **Cómo usar este libro**

El libro pretende ser usado tanto por personas que trabajan solas como por grupos de personas que trabajan juntas. Dado que los contenidos han surgido del contexto del aula (y, por tanto, de grupo), estoy familiarizado sobre todo con las clases de aprendizaje que son posibles en grupo. Si bien una de las fortalezas de este enfoque es que permite que cada uno logre su propia y particular comprensión de su conducta en línea y efectúe sus cambios personales, he visto una y otra vez cuánto se amplía el aprendizaje cuando los individuos comparten con otros sus ideas. Por tanto, incluso si decides trabajar en solitario, espero que encuentres el modo de implicar a otros en tu proceso, quizá compartiendo con ellos tus reflexiones por escrito o hablando con ellos de los descubrimientos que estás haciendo.

También es posible leer el libro entero sin realizar ninguno de los ejercicios (realizando o no algunos de ellos más adelante). Hacia el final de cada uno de los capítulos de ejercicios, describo los tipos de descubrimientos que otros han hecho y cito algunas reflexiones de mis alumnos. Así pues, incluso si no haces los ejercicios, puede que la lectura de las ideas de otras personas te sugiera cambios que podrías llevar a cabo.

Toda mi experiencia docente es con estudiantes de grado y de posgrado, y con trabajadores. Pero creo que los ejercicios también se pueden usar o adaptar para alumnos más jóvenes, de instituto y posiblemente menores incluso. Si eres un profesor de primaria o secundaria interesado en utilizar el libro en clase (o si eres padre y quieres usarlo con tus hijos), te sugiero que primero hagas tú los ejercicios, y mejor aún si puedes hacerlos en colaboración con otros profesores o padres.

Todas las citas de alumnos son auténticas, no paráfrasis. He conseguido el permiso de mis alumnos para citarlos, les he cambiado el nombre y he ocultado su identidad. Aunque la mayoría de ellos (en torno al 80 %) estaban matriculados en el curso de Información y Contemplación que imparto en la Escuela de Información de la Universidad de Washington, sus edades oscilaban entre los diecisiete y los cincuenta y tantos años, y muchos de ellos habían tenido trabajos auténticos en el mundo o compatibilizaban empleos auténticos con sus estudios. Por consiguiente, considerarlos simplemente como estudiantes distorsionaría sus diversas etapas vitales. Al referirme a ellos, he decidido no distinguir entre los matriculados oficialmente en los cursos de la

Universidad de Washington y los asistentes a mis cursos informales (sin créditos), tanto en línea como presenciales.

## Unas palabras sobre el lenguaje

Añadiré unas palabras sobre mi uso del lenguaje. A lo largo del libro, hablo de efectuar cambios en nuestras prácticas digitales que sean «saludables y eficaces». No obstante, no explico en ningún lugar lo que quiero decir con estos términos. De hecho, dejo en tus manos, como parte integrante de la exploración que llevarás a cabo, la decisión de lo que constituye una conducta saludable y eficaz. He descubierto que esta estrategia funciona bastante bien en mis cursos. La simple atención a lo que hacemos y a cómo nos sentimos al hacerlo nos permite descubrir cómo actuar con más destreza y en aras de nuestro bienestar.

También empleo a lo largo del libro expresiones como «estar en línea» y «nuestras vidas en línea». Pero ¿qué significa exactamente estar en línea en nuestros días, y qué significa estar fuera de línea o desconectados? Los extremos parecen claros: cuando estás con tu ordenador portátil (como yo estoy ahora) y estás trabajando en múltiples aplicaciones con conexión a internet probablemente todos podemos convenir en que estás en línea. Y cuando estás sentado en la playa leyendo un libro físico, sin teléfono móvil ni cobertura de internet, estás indudablemente fuera de línea. Ahora bien, supongamos que estás trabajando con un ordenador portátil sin conexión a internet o que estás escuchando música almacenada en tu *smartphone*. ¿«Estar en línea» significa simplemente utilizar un dispositivo, una tecnología o una aplicación digital, o quizá significa utilizarlos de un cierto modo?

No existen respuestas definitivas a estas preguntas, porque «en línea» y «fuera de línea» son tecnicismos incorporados a nuestra conversación cultural actual, y carentes de fronteras tajantes y nítidas. Yo he optado por emplearlos aquí exactamente de esta forma: como toscos e imprecisos indicadores de determinadas actividades y conductas de las que todos somos partícipes en la actualidad. Lo que importa al fin y al cabo no es cómo empleamos tú o yo estas palabras, sino qué es lo que descubres cuando observas con atención las conductas y las prácticas concretas que constituyen tu vida en línea y fuera de línea.

Me atrevo a aventurar que las nociones de estar en línea y fuera de línea irán perdiendo relevancia a medida que madure la revolución digital y la conectividad digital vaya impregnando cada vez más aspectos de nuestra vida cotidiana. Lo más importante

llegará a ser la calidad de nuestra implicación en lo que quiera que hagamos. Y es precisamente esto, la calidad de nuestra implicación, lo que exploraremos en este libro.

## **Y unas palabras sobre la actitud**

Finalmente, quiero decir unas palabras sobre la actitud con la que espero que abordes los ejercicios. Los concibo como experimentos, desde luego no experimentos científicos en el sentido clásico del término, sino más bien investigaciones personales en las que llegarás a desempeñar un doble papel: el de actor (el sujeto experimental) y el de observador. Serás ante todo el ejecutante, que participa en cada ejercicio en su práctica principal: utilizar el correo electrónico o consultar Facebook, alternar múltiples tareas y aplicaciones o abstenerse de una o más prácticas digitales. Pero serás también el observador, el investigador, cuya labor consiste en analizar de cerca lo que está haciendo el ejecutante.

Para interpretar bien el papel de observador, te ayudará ser curioso, honesto y poco crítico. Ser curioso supone interesarse genuinamente en lo que se está viendo. Ser honesto significa preocuparse de ver las cosas tal como son. Y ser poco crítico significa estar dispuesto a suspender el juicio (en este caso, especialmente el juicio sobre uno mismo), que puede dificultar la aceptación de lo que se está viendo. Y es que, al prestar mucha atención a tu comportamiento en línea, es probable que te descubras haciendo cosas desmañadas y poco útiles. Y esto bien puede provocar la autocrítica, que puede reducir tu capacidad de investigar con claridad y honestidad. El reto de dar rienda suelta a tu curiosidad estriba en observar con honestidad aquello que no te gusta sin ser excesivamente duro contigo mismo. Ten presente que, si no participases a veces en línea de formas contraproducentes, habría poco que mejorar.

## Observando nuestra vida en línea

Son las nueve y cuarto de la mañana del lunes y acabo de llegar a mi café favorito. Mi plan es pasar un par de horas trabajando en este libro. Me siento despierto y descansado, y preparado para poner manos a la obra. Con mi capuchino sobre la mesa a mi izquierda, abro el capítulo que estaba corrigiendo. Abro también la bandeja de entrada de mi correo electrónico; «solo un vistazo», me digo a mí mismo. En mi bandeja de entrada, veo mis diversas obligaciones: las pendientes de la semana pasada, así como esos nuevos mensajes que han llegado desde que revisé el correo en mi *smartphone* antes de salir de casa. Mis ojos se dirigen inmediatamente al encabezado de un mensaje inquietante. Es el segundo recordatorio (¿o el tercero?) de una tarea que había acordado terminar hace una semana y que he estado posponiendo.

Apenas consciente de la ansiedad que esto me ha provocado y sin ninguna intención deliberada, he abierto de repente un navegador y he comenzado a echar un vistazo en línea al *New York Times*. «A ver si hay alguna noticia interesante –pienso–. Oh, sí, una nueva filtración de datos en una gran corporación estadounidense, más violencia en Oriente Medio...» Tras un par de minutos leyendo por encima, me sorprende en este acto de dilación, reprendiéndome por ceder a la distracción. «La verdad es que debería responder al mensaje de mi colega», me digo con sentimiento de culpa. Así que abro su mensaje y empiezo a leerlo, esta vez en serio (a diferencia de la semana pasada, en que me limité a leerlo por encima).

Pero, antes de acabar el primer párrafo, en la periferia de mi conciencia, oigo un pitido y veo la señal visual que me avisa de la llegada de un nuevo mensaje de correo. Veo lo

suficiente del encabezado como para identificar al remitente y el asunto, y decido que puedo dejarlo por ahora. Regreso al mensaje de mi colega.

Acabo de empezar a releer el primer párrafo cuando suena mi teléfono móvil. Rebusco en mi mochila para encontrarlo y veo en la pantalla que es una llamada de mi mujer, a quien acabo de ver hace veinte minutos. Me pregunto si habrá pasado algo. «Será mejor que lo averigüe», pienso, y respondo la llamada. Resulta que me llama para pedirme que añada una cosa a la lista de la compra, que haré por la tarde de camino a casa. «¡Caramba! –pienso–, ¿no podría haberme mandado un mensaje de texto o un correo electrónico en lugar de interrumpirme así? ¿Acaso no sabe lo *ocupado* que estoy?». Por supuesto, me conoce de sobra para captar el atisbo de tensión en mi voz cuando le digo que me ocuparé de eso. «¿Qué ocurre?», me pregunta. «Estoy intentando trabajar un poco», digo algo irritado. «Perdona –dice–, luego hablamos.»

Vuelvo a leer el correo electrónico que llevo evitando una semana, y esta vez soy capaz de leerlo de principio a fin.

Está claro que mi mañana no ha comenzado demasiado bien. Había empezado con una clara intención, trabajar en un capítulo del libro, y estaba preparado para hacerlo. Pero ahora, tras solo unos minutos de actividad aparentemente de poca importancia, todavía no he arrancado, e incluso he perdido algo de mi entusiasmo y de mi compostura. No solo he permitido que me distraigan otros acontecimientos, también estoy un poco estresado, lo cual se refleja en mi postura (algo huidiza) y en mi respiración rápida y superficial.

## Reflexionando sobre lo ocurrido

¿Qué es lo que ha pasado? No gran cosa, la verdad: una cascada de pequeñas reacciones en cadena. Si me pidieran que resumiese estos primeros momentos de mi jornada laboral, podría decir algo así: «Bueno, leí un correo electrónico que había estado evitando y respondí una llamada de mi mujer sobre la compra». Pero lo que falta en esta descripción es la compleja tarea que estaba realizando a cada momento para decidir a qué prestar atención a continuación y durante cuánto tiempo, y cómo manejar las diferentes emociones que iban surgiendo en el proceso. Tomar un conjunto distinto de pequeñas decisiones podría haber dado un rumbo muy diferente a mi día.

Empecemos observando cómo variaba con frecuencia el enfoque de mi tarea: desde el correo electrónico de mi colega hasta el sitio web del *New York Times*, y de nuevo al mensaje de mi colega, luego al correo recién llegado, a mi teléfono móvil y así sucesivamente. Cada uno de estos cambios representaba una decisión por mi parte sobre a qué tarea prestar atención en cada momento y, por tanto, qué hacer a continuación. Algunas de estas decisiones estaban bajo mi control consciente: representaban decisiones estratégicas basadas en mi intención en cada instante. Así, decidí regresar del *New York Times* al mensaje de mi colega porque mi intención era dejar de evitarlo; dejar de aplazarlo. Una vez visto que la llamada entrante era de mi mujer, decidí conscientemente contestarla. Y, una vez concluida la llamada, decidí conscientemente volver al mensaje de mi colega y leerlo de cabo a rabo.

Sin embargo, algunas de mis decisiones eran inconscientes o, a lo sumo, semiconscientes. Parecían reacciones habituales y automáticas más que decisiones deliberadas. Pasé al sitio web del *New York Times* y empecé a echarle un vistazo antes de percatarme de lo que estaba haciendo. Salté ahí pese a mi intención de dedicarme al mensaje de mi colega. Cuando sonó mi móvil, alargué la mano para cogerlo en buena medida por un hábito inconsciente, una respuesta pavloviana al sonido de la llamada. Y, como resultado de esta cascada de decisiones y reacciones, perdí de vista completamente mi intención original: escribir y corregir.

Reparemos asimismo en la intervención de mis reacciones emocionales en mi despliegue de atención y, por ende, en el desarrollo de la acción. ¿Qué es lo que me llevó a abrir mi correo antes que nada, a pesar de mi intención de comenzar a trabajar en el

libro? Me sentía ansioso por lo que podía estar aguardándome allí; de ahí el impulso de echar «solo un vistazo». Esto se unió a la dificultad que experimento con frecuencia cuando me siento a escribir, una especie de ansiedad escénica, y me llevó a desviar mi atención a otro lugar. También operó la ansiedad, junto con una dosis de culpa, cuando salté al sitio web del *New York Times* al ver el recordatorio de mi colega. En cierto modo me dije: «¡Sacadme de aquí!», y partí en busca de algo más interesante: otro acto de evitación y escape. (Otros podrían recurrir a Facebook o a Twitter en estos casos, pero mis distracciones predilectas suelen ser el correo electrónico y las noticias.) Experimenté también una cierta aflicción al sentir que la llamada telefónica de mi esposa era innecesariamente perturbadora. Pero mi irritación por su llamada se exacerbó por las complejas emociones que ya estaba sintiendo. Así pues, impulsado por reacciones emocionales en buena medida inconscientes, brinqué por diferentes aplicaciones, sitios web y aparatos. Ninguno de estos comportamientos me provocó ningún daño auténtico, pero tampoco fueron especialmente hábiles ni productivos.

También mi cuerpo participó en este pequeño drama en línea. (¿Cómo podía ser de otra manera, dado que era el vehículo a través del cual se estaban ejecutando mis acciones?) Registraba y reflejaba la calidad de mis experiencias, como inevitablemente hacen los cuerpos, incluidos los efectos de mis reacciones emocionales, en buena medida desconocidas. Mi postura derrumbada y mi respiración superficial al final eran indicadores del estrés que sentía. Y, de haber observado mejor mis reacciones corporales durante el desarrollo de estos acontecimientos (mi respiración contenida al ver el mensaje de mi colega o la tensión en la garganta y en los hombros al hablar con mi mujer), podría haber tenido más oportunidades de reconocer cómo estaba reaccionando y podría haber seguido un rumbo diferente.

Ansiedad, culpa, irritación, postura derrumbada y respiración superficial: todos estos estados mentales y corporales eran reflejos de lo que me estaba ocurriendo en esos cinco minutos de actividad en línea. Y eran asimismo determinantes de dicha actividad, y me llevaban a responder de maneras no siempre útiles. Si hubiera sido capaz de ejercitar una mayor autoconciencia (advirtiéndome, por ejemplo, la ansiedad provocada por el mensaje de mi colega, y decidiendo no saltar al *New York Times*), podría haber evitado algunos de los rodeos innecesarios y poco útiles que di. Podría haber tomado un rumbo más consciente y eficaz por el territorio de las elecciones que surgían.

Desde luego, no hay nada excepcional en esta pequeña secuencia de acciones y reacciones; ciertamente carece de la fuerza dramática de la mujer que se cae dentro de la fuente. Pero ese es precisamente el quid de la cuestión. Todos estamos continuamente tomando a cada momento microdecisiones como estas, tanto en línea como fuera de línea, sobre a qué prestar atención, qué ignorar y cómo manejar los pensamientos y los sentimientos, los movimientos corporales, las posturas y la respiración, que acompañan inevitablemente a estas decisiones. Y la tela de nuestros días se teje a partir de la acumulación de estas microdecisiones. La productividad y el carácter de mi día dependerán ahora parcialmente de lo que acaba de suceder, de lo que he hecho y dejado de hacer, y de mis sentimientos al respecto. Y dependerán también de las decisiones que tome a partir de este momento (regresar a la escritura o a la solicitud largamente aplazada de mi colega), así como de la calidad de mi implicación (mi estado mental y corporal) en aquello que decido hacer.

¿Y tú? ¿Cómo decides a qué y cuándo prestar atención? ¿Eres consciente de las decisiones que estás tomando y de en qué se basan estas? ¿Cómo afectan tus reacciones emocionales a tus elecciones? ¿Cómo refleja e influye tu estado corporal en dichas elecciones? Y, en conjunto, ¿cuándo están tus decisiones, conscientes o inconscientes, al servicio de tus intenciones y tus mejores intereses, y cuándo no? Estos son los tipos de preguntas que te animaré a explorar en las páginas siguientes, mientras investigas la calidad y el carácter de tu vida en línea.

No necesitarás embarcarte en la observación minuciosamente detallada, momento a momento, que acabo de ilustrar, salvo que te atraiga, como a mí, este grado de meticuloso análisis. Pero necesitarás afinar el ojo y la mente para observar más cuidadosamente lo que estás haciendo y cómo te sientes al hacerlo. En un principio puede parecerte extraño o incluso incómodo. No estamos acostumbrados a observar de esta forma, y menos aún cuando estamos en línea. No nos hemos planteado la posibilidad de examinar nuestros hábitos corporales y mentales, ni el gran valor de esta tarea. Por lo general, nos limitamos a avanzar (a veces renqueantes), intentando seguir el ritmo de nuestra vida y de nuestro volumen de trabajo.

Pero, una vez que observamos y reflexionamos, podemos comenzar a ver lo que elegimos habitualmente y por qué lo hacemos. Entonces estaremos en disposición de evaluar estos patrones, lo que supone un pequeño paso adelante para imaginar formas alternativas de comportarnos y para desarrollar pautas personales.

## Presentación general de los ejercicios

El camino de este aprendizaje recorre una secuencia de cinco ejercicios. Los ejercicios 1 y 2 (en los capítulos 4 y 5) te piden que te centres en una sola aplicación: el correo electrónico o, si lo prefieres, Facebook o la mensajería de texto. El ejercicio 1 (observando el correo electrónico) te lleva simplemente a observar tu práctica actual, prestando atención a lo que sucede en tu mente y en tu cuerpo en diferentes momentos, para que te familiarices con tus hábitos actuales y con lo que a ellos subyace. El ejercicio 2 (correo electrónico focalizado) te pide que intentes algo nuevo: utilizar el correo electrónico (o Facebook o la mensajería de texto) con más concentración de la habitual y observar lo que sucede. Te pide que experimentes con un método que implique y fortalezca tu enfoque en la tarea.

En los ejercicios 3 y 4 (en los capítulos 6 y 7), pasarás de explorar una sola aplicación a la multitarea, es decir, a alternar entre múltiples tareas, dispositivos y aplicaciones. El ejercicio 3 (observando la multitarea) vuelve a ser puramente observacional: te limitarás a prestar atención a tus actuales hábitos y patrones de multitarea, así como a tus experiencias mientras te vuelcas en ella. El ejercicio 4 (multitarea focalizada) te pide que experimentes con la multitarea concentrándote más en las tareas y que constates los efectos, tanto en la calidad de tus resultados como en tu sensación de bienestar.

El ejercicio 5 (en el capítulo 8) te exige abstenerte de una o varias prácticas digitales, desconectar de determinadas aplicaciones o dispositivos de tu elección y reparar en los efectos de esta desconexión sobre tu mente y tu cuerpo.

Todos los ejercicios siguen la misma estructura en seis pasos:

- Paso 1: *realizas* la práctica principal (atender a tu correo electrónico, tu Facebook o tus mensajes de texto, sumirte en la multitarea, o desconectar de una o varias aplicaciones o aparatos).
- Paso 2: *observas* lo que haces y lo que sientes, prestando especial atención a lo que sucede en tu mente y en tu cuerpo mientras te dedicas a tu práctica principal.
- Paso 3: *anotas* lo que observas, manteniendo un registro escrito de lo que has estado percibiendo.

- Paso 4: *fusionas* tus observaciones, revisando tu registro y resumiendo lo que has estado observando.
- Paso 5: *formulas* pautas personales, haciendo uso de tus observaciones fusionadas para proponer cambios en tu práctica principal.
- Paso 6: *compartes* y comentas tus descubrimientos con otros, aprendiendo más sobre tus prácticas (así como sobre las prácticas de los demás) en el proceso.

Aunque eres libre de escoger entre los ejercicios, te aconsejo decididamente que empieces por el capítulo 4, «Observando el correo electrónico», que se ha diseñado como acceso a la secuencia completa. (O, si decides no empezar por él, te recomiendo que leas el capítulo 4 antes de abordar cualquiera de los otros.) Siempre empiezo proponiendo este ejercicio, que tiene dos propósitos principales. Por supuesto, uno es ayudarte a aprender más sobre cualquier práctica digital que hayas decidido explorar. El otro es ayudarte a que te familiarices con el método de la autoobservación, que utilizarás en todos los ejercicios. Además, en este capítulo ofrezco la explicación más detallada de la estructura en seis pasos que comparten todos los ejercicios.

## Haciéndonos cargo de nuestra vida en línea

Al realizar estos ejercicios, solemos descubrir que podemos hacernos más cargo de nuestra vida en línea. Llegamos a ver cómo hemos permitido que nuestras actividades en línea estén gobernadas por reglas y expectativas no examinadas, así como por hábitos inconscientes. Y nos damos cuenta de que en realidad tenemos mucha más capacidad de elección al respecto. Hay cosas que no podemos cambiar. Pero, aun cuando no podamos modificar ciertos condicionantes externos (como la cantidad de correos electrónicos que recibimos), seguimos teniendo la posibilidad de modificar nuestra reacción hacia o nuestra relación con dichos condicionantes. Este es el poder que nos confiere el hecho de dedicar a nuestra vida una atención plena o *mindfulness*. Diane, una de mis alumnas, que había vuelto a estudiar tras haber trabajado en la industria tecnológica, lo resume de esta forma:

Lo que realmente significa para mí el *mindfulness* es la capacidad de dirigir nuestra atención adonde deseamos, poder elegir. [...] La idea de que *mindfulness* es en realidad una palabra que designa nuestra capacidad de elegir a qué prestamos atención supone un empoderamiento increíble. En un mundo donde estamos rodeados de anuncios publicitarios, estrategias de venta, las mayores, mejores y más deslumbrantes promesas de felicidad y realización que el dinero puede comprar, por no mencionar el exceso de información casi permanente en forma de correos electrónicos, actualizaciones de estado, tuits, álbumes de fotos, colas de Netflix, canales RSS, el juego del caza topes con las notificaciones del teléfono... A veces solo tienes ganas de escaparte, ¿verdad? Ojalá pudiéramos marcharnos, pero no creo que sea posible en nuestra sociedad, ni tan siquiera deseable. La tecnología permite igualar y dar voz a quienes antes no la tenían. En condiciones ideales, internet es verdaderamente democrático, pero eso significa que el mundo se ha vuelto mucho más ruidoso, pues ahora se escuchan muchas más voces. La capacidad de dirigir tu atención, y de elegir a qué prestar atención, es, a mi juicio, un mecanismo esencial para hacer frente a todas estas nuevas voces, a todas estas cosas nuevas que reclaman nuestra atención. Cuando cultivamos el *mindfulness*, decidimos prestar atención a lo que resulta expresamente relevante para nosotros. La atención plena comienza a

revelarnos nuestros valores como jamás será posible si deambulamos perdidos por el paisaje digital.

3.

## La atención, las emociones y el cuerpo

Operamos con más eficacia en línea, propuse en el capítulo 1, cuando nos hallamos más atentos, relajados y emocionalmente equilibrados. Y podemos *aprender* a estar más atentos, relajados y emocionalmente equilibrados, sugerí más adelante, mediante la autoobservación y la autoconciencia: percatándonos de lo que sucede en nuestra mente y en nuestro cuerpo mientras estamos en línea, advirtiéndolo cuándo y por qué nos distraemos, nos estresamos y nos enfadamos, y empleando esta comprensión para ajustar y afinar nuestra destreza digital. En los ejercicios que comienzan en el próximo capítulo, tendrás la oportunidad de probar por ti mismo esta clase de autoobservación. Pero, antes de llegar ahí, quiero analizar con más detalle la importancia de la atención, las emociones y el cuerpo para la salud y la eficacia de nuestra vida en línea.

## **Dos modos de atención**

«Todo el mundo sabe lo que es la atención», escribió en 1890 William James, el fundador de la psicología estadounidense, que dedicó un capítulo entero al tema en su libro *Principios de psicología*. «Es la toma de posesión por parte de la mente, de forma clara y vívida, de uno de los varios objetos o hilos de pensamiento que parecen simultáneamente posibles.» Y su opuesta es la distracción, un estado «confuso, aturdido y atolondrado». Aunque todos sabemos por experiencia lo que son la atención y la distracción, las investigaciones sobre el cerebro, llevadas a cabo en su mayor parte en los cien años desde que James escribiera estas palabras, han contribuido a explicar los mecanismos que subyacen a estos dos estados. Resulta que nuestra propensión a la distracción surge de una característica esencial del sistema atencional humano, que es crucial para nuestra supervivencia. Y es que, aunque necesitamos la capacidad de concentrarnos claramente en una cosa, también necesitamos la capacidad de permanecer abiertos a las interrupciones y, por ende, a las distracciones potenciales.<sup>1</sup>

La atención humana es, entre otras cosas, un mecanismo de enfoque. Implica sistemas que nos permiten seleccionar un objeto (un suceso, una persona, una visión, un sonido o una sensación) entre todos los estímulos que potencialmente están a nuestra disposición en un momento dado. Podríamos concebir la atención focalizada como el haz de luz de una linterna que puede usarse para explorar una habitación oscura. Apunta en esa dirección y verás el sillón en la esquina. Desplázalo ligeramente a la derecha y verás la mesa auxiliar y la lámpara que hay encima. El haz es muy selectivo: lo que no está en su camino inmediato resulta invisible para nuestra percepción consciente o se funde en la oscuridad. Empleamos este mecanismo de selección cuando escuchamos atentamente la música o a un amigo o cuando nos sumimos en una lectura profunda y concentrada.

Pero la atención humana opera asimismo de otro modo. No solo puede estrecharse hasta focalizarse en un único objeto, también puede abrirse, volviéndose receptiva a lo que acontece en el entorno. (Imagina una linterna que tiene dos posiciones: una que enfoca un intenso haz en un área pequeña y la otra que cubre un espacio mayor con una luz difusa, permitiéndonos captar mucho más, pero con menos agudeza visual.) Empleamos esta clase de atención abierta cuando captamos una amplia franja de nuestro entorno, sin dirigir nuestro foco a ningún objeto en particular. Escribiendo estas

palabras, por ejemplo, he estado estrictamente concentrado en lo que intento comunicar. Pero ahora hago una pausa para abrir mi atención a lo que ocurre tanto dentro como alrededor de mí: oigo el parloteo de otras personas en el café, siento la presión de mis palmas sobre el teclado del ordenador portátil, noto el ritmo de mi respiración. (Ambos modos, el focalizado y el abierto, constituyen lo que James llama «atención». Cuando emplea la palabra «distracción», se refiere a esos estados mentales que todos conocemos de sobra: cuando estamos «confusos, aturdidos y atolondrados», cuando somos incapaces de concentrarnos con claridad en una sola cosa o en nuestro entorno interno o externo.)<sup>2</sup>

Como sugiere la analogía de la linterna, estos dos modos pueden excluirse mutuamente. Puedes concentrarte tanto en un único objeto que bloques toda conciencia de tu entorno. Y puedes estar tan inmerso en el torbellino de los acontecimientos sensoriales y perceptivos que no seas realmente capaz de reparar en ninguna cosa. La mayoría de las veces, sin embargo (y aquí se quiebra la analogía de la linterna), operamos en un modo atencional mixto, entre focalizado y abierto. El reto al que nos enfrentamos radica en emplear diestramente ambos modos cuando estamos en línea.

Todas las criaturas exhiben ambas capacidades en algún grado. Los organismos vivos necesitan ser capaces de concentrarse atentamente en su presa cuando la están acechando y, al mismo tiempo, permanecer suficientemente abiertos a su entorno para evitar a otros depredadores. En la actualidad, la mayoría de nosotros no vivimos con este tipo de amenazas, pero seguimos requiriendo estos dos modos atencionales para salir adelante. Piensa en cruzar una calle transitada. Necesitas ser capaz de concentrarte en llegar al otro lado, pero también has de permanecer consciente de tu entorno, atento a las amenazas, como el coche o la bicicleta que se salta el semáforo.

## Oscilación atencional, elección atencional

Así pues, cuando estamos con nuestro ordenador, nuestro teléfono o nuestra tableta, estamos en un típico estado atencional mixto. El reto consiste en averiguar cómo desplegar nuestra atención, cómo desplegar mejor nuestro enfoque en las tareas (atención focalizada) y nuestra autoconciencia (atención abierta). Esto significa tener presente nuestra intención actual, lo que estamos tratando de llevar a cabo, para no dejarnos llevar por la corriente. También significa manejar con habilidad las interrupciones que inevitablemente se producirán.

Por fortuna, tenemos un cierto control: a veces podemos elegir conscientemente en qué centrarnos. Si te pidiera que prestases atención a las sensaciones en tu pie izquierdo en este preciso instante, probablemente podrías hacerlo. Tú mismo podrías desear dirigir hacia tu pie el haz de luz de tu linterna atencional. Ahora bien, si un coche se pusiera a petardear de repente a pocos metros, te sobresaltarías y te orientarías hacia el sonido. Y esto sucedería sin ningún control consciente por tu parte. Resulta que el cerebro dispone de dos sistemas atencionales diferentes. El sistema de arriba abajo se halla bajo control consciente. Es el que te permite concentrarte en algo a voluntad. El sistema de abajo arriba, un desarrollo evolutivo más temprano, es totalmente automático. Su tarea consiste en explorar el entorno en busca de potenciales amenazas y alertarnos de ellas, deseemos o no esa información. No podemos apagar este mecanismo de alerta, esencialmente arraigado en nosotros.<sup>3</sup>

Las interrupciones son de dos tipos. Las interrupciones externas son los sonidos, los olores, los movimientos y el contacto físico que nuestros sentidos captan del mundo que nos rodea: el teléfono que suena, la llamada en la puerta, la mano en el hombro o el anuncio emergente que aparece de repente en la pantalla. Las interrupciones internas surgen del interior de nuestra mente y de nuestro cuerpo. Sentimos punzadas de hambre o recordamos de repente que tenemos cita en el dentista. Leemos un correo electrónico y nos sentimos ansiosos, sentimos un súbito dolor de cuello.

Buena parte del tiempo, la mente parece tener una mente propia. Nosotros no estamos al mando (si por «nosotros» entendemos nuestro yo consciente y deliberado). De hecho, la neurociencia reciente, así como la experiencia de los meditadores, sugiere que el modo «por defecto» de la mente es una especie de monólogo interior. Cuando no

estamos concentrados en algo, solemos estar hablando con nosotros mismos, contándonos historias sobre lo ocurrido en el pasado o lo que imaginamos que tendrá lugar en el futuro. Durante estas ocasiones, que parecen bastante frecuentes, no nos percatamos de lo que acontece en nuestro entorno inmediato, estamos «perdidos en el pensamiento». (Estar perdidos en el pensamiento, atrapados en nuestro parloteo mental interior, es un ejemplo de lo que James denomina «distracción».)<sup>4</sup>

Aunque no podamos apagar sin más el mecanismo de alerta, existen formas de minimizar nuestras distracciones cuando estamos trabajando en línea. Observando las condiciones bajo las que solemos operar y su efecto en nosotros, podemos descubrir cuáles de estas condiciones limitan nuestra eficacia y hacer algo al respecto, como cerrar aplicaciones innecesarias y apagar nuestro teléfono. Pero no podemos eliminar todas las interrupciones, sobre todo las que se generan internamente, esos pensamientos y sentimientos que parecen surgir por sí solos. No obstante, lo que podemos hacer es reparar en ellos a medida que surgen y tomar hábiles decisiones sobre el modo de afrontarlos: si responder a ellos en el momento (y de qué manera) o si ignorarlos. En otras palabras, fortaleciendo nuestra autoconciencia podemos incrementar las posibilidades de elegir, y evitar así en buena medida las reacciones inconscientes.

## La multitarea como práctica atencional

La atención yace en el corazón de la práctica que denominamos multitarea. Aunque se supone con frecuencia que la multitarea significa atender a varias cosas al mismo tiempo, hoy está claramente establecido que solo podemos centrarnos esencialmente en una cosa cada vez. Por consiguiente, cuando leemos nuestro correo electrónico mientras hablamos por teléfono, en realidad nuestra atención oscila entre ambas tareas: desplazamos el estrecho haz de luz de nuestra linterna desde nuestro correo hasta nuestro interlocutor y de nuevo a nuestro correo. Pero, por lo general, mantenemos asimismo un cierto grado de atención abierta, que nos permitirá percatarnos de otras interesantes oportunidades atencionales a medida que surjan. Y, en esos momentos en los que nos enfrentamos a más de un potencial objeto de atención, tenemos la posibilidad de elegir en cuál centrarnos. (Estas tres funciones atencionales –atención focalizada, atención abierta y elección– se corresponden estrechamente con las tres redes cerebrales identificadas por los neurocientíficos: las relacionadas con la orientación, la alerta y la resolución de conflictos.)<sup>5</sup>

Por supuesto, podemos meternos en problemas de diversas formas durante la multitarea. (¿A cuántos de nosotros nos han sorprendido leyendo nuestro correo electrónico mientras hablábamos con nuestra pareja o con un amigo?) A veces, la multitarea parece más bien «multiagitación», por tomar prestado un término acuñado por uno de mis alumnos. Nuestra fortaleza atencional es escasa, y en realidad no nos concentramos profunda ni cuidadosamente en nada. Y no tomamos decisiones informadas sobre a qué atender a continuación; de hecho, puede que no elijamos conscientemente en absoluto. En tales circunstancias, estamos sumidos en la distracción en lugar de realizar conscientemente nuestra actividad en línea.

La multitarea también puede suponer un desafío porque, en un estricto sentido ingenieril, resulta ineficaz. La oscilación secuencial de atención focalizada requiere tiempo. El cerebro necesita un tiempo de procesamiento para desconectar de su actual objeto de atención y dirigirse a otro. Recurriendo a una metáfora económica, los psicólogos designan el tiempo invertido en oscilar entre objetos como «costes del cambio». Cuanto más a menudo cambiamos de objetos, más tiempo invertimos en la

propia actividad de cambiar y menos tiempo dedicamos a prestar atención a nuestra tarea o actividad.<sup>6</sup>

Pero el tipo de atención abierta que permite a la mente saltar de una cosa a otra también puede ser muy valioso. Suponer que la atención siempre necesita centrarse estrictamente en alcanzar alguna meta «subestima la fertilidad de la tendencia de la mente a ir a la deriva cuando se la deja a su propia suerte», afirma Daniel Goleman. De hecho, en ocasiones, «una mente a la deriva permite que fluya nuestra creatividad». Hay veces en las que andar haciendo clic entre diversos sitios web y dispositivos, vagando de acá para allá, puede resultar una práctica fructífera. Todo depende de cuándo y cómo lo hagamos.

En la actualidad existe un debate entre el valor y el lugar de la multitarea, como veremos en los capítulos 6 y 7. Yo creo que la multitarea tiene su lugar en el complejo mundo actual, especialmente cuando se lleva a cabo con destreza y en los momentos apropiados. Las destrezas que exploraremos en este libro (para fortalecer el enfoque en las tareas, la autoconciencia y la capacidad de tomar sabias decisiones atencionales) son justamente las que pueden ayudarnos no solo a desempeñar con más éxito la multitarea, sino también a decidir cuándo embarcarnos en ella y cuándo no hacerlo.

## Las emociones y la respuesta al estrés

Desde hace décadas se ha puesto de manifiesto que la actividad en línea saca a veces lo peor de la gente. Tal vez sea el anonimato, como advertía en la década de 1990 una célebre viñeta del *New York Times*: «En internet nadie sabe que eres un perro». O quizá sea la falta de reacción cara a cara lo que anima a la gente a actuar como no lo haría en persona. Sea como fuere, hay veces en las que la gente estalla emocionalmente en línea, y con una frecuencia que ha llevado a acuñar términos tales como *flaming* y *trolling* para describir modalidades de comportamiento fuera de control basadas en el insulto y la provocación en línea.

Estos son los violentos arrebatos y berrinches de la vida en línea, y no es difícil ver lo disruptivos que pueden llegar a ser. Pero son relativamente infrecuentes. Lo que es mucho más común, y supone quizás un mayor desafío para nuestras actividades digitales cotidianas, es el juego constante de emociones de baja intensidad (como la ansiedad, la frustración o la ira) que surgen cuando consultamos el correo electrónico o Facebook, cuando navegamos por la red y cuando enviamos mensajes de texto a nuestros amigos. En efecto, hoy en día muchos de nosotros parecemos estar habitualmente estresados y con los nervios de punta cuando estamos en línea. No es difícil entender el motivo: vivimos acelerados. Nos sentimos abrumados por lo que hacemos, no creemos disponer de tiempo suficiente para dedicar a nuestro trabajo y a nuestra vida personal, y vivimos con un sentimiento de frustración y de ansiedad por sacar las cosas adelante.

Por supuesto, las emociones constituyen una dimensión ineludible de la existencia humana y son tremendamente valiosas. Las emociones positivas como el amor, la alegría y la satisfacción no solo hacen que la vida merezca la pena, sino que también nos motivan para entrar en contacto con otros e implicarnos en el mundo de formas útiles y significativas. Y las emociones negativas, que surgen mediante el sistema de alerta de abajo arriba al que antes me referí, son un componente esencial del mecanismo de supervivencia que hemos heredado de nuestros antepasados reptiles y mamíferos. En efecto, emociones tales como el miedo están diseñadas para provocar la respuesta de estrés (habitualmente designada como «respuesta de lucha o huida»), que nos moviliza para reaccionar enérgicamente en las emergencias, elevando la presión sanguínea y la

frecuencia cardíaca, y dirigiendo el flujo sanguíneo hacia los grandes músculos, preparándonos así para plantar cara y luchar o para salir corriendo.

Cuando la respuesta de lucha o huida funciona como es debido, nos movilizamos por poco tiempo para la emergencia. El sistema se recupera enseguida una vez pasada la urgencia, retornando al estado de referencia que los científicos denominan homeostasis, en el que la respiración, la presión sanguínea y demás recobran la normalidad. Sin embargo, como han demostrado las investigaciones sobre el estrés de los últimos cincuenta años, cuando se provoca con frecuencia la respuesta de lucha o huida, a veces el cuerpo no regresa a su estado de referencia. Antes bien, mantiene un exacerbado estado de vigilancia que puede contribuir a causar numerosos problemas, como la fatiga, el aumento de peso, las cardiopatías y la diabetes. Como observa Robert Sapolsky, uno de los principales investigadores actuales del estrés, en condiciones de activación crónica, «la propia respuesta de estrés llega a ser dañina».<sup>7</sup>

Por consiguiente, nuestra respuesta emocional a los acontecimientos de nuestra vida en línea puede tener consecuencias reales tanto para nuestra eficacia como para nuestra salud. Las emociones fuertes pueden adueñarse de nosotros, desviando nuestra atención de lo que intentábamos hacer (como vimos varias veces en el contexto del capítulo 2). Y el estrés acumulado de nuestras emociones difíciles puede comprometer a largo plazo nuestra salud y nuestro bienestar.

Afortunadamente, no somos víctimas indefensas a merced de nuestras emociones negativas, o no tenemos por qué serlo. A diferencia de nuestros ancestros evolutivos, no tenemos por qué reaccionar automáticamente una vez desencadenadas las emociones fuertes. En principio, podemos recurrir al pensamiento y la reflexión, deteniéndonos el tiempo suficiente para evaluar la situación y responder de otra manera. Puede que no seamos capaces de apagar este mecanismo de alerta, pero podemos ejercer la discreción cuando se activa, y tomar decisiones conscientes sobre cómo responder, si procede, a la información que nos está proporcionando. El simple hecho de que me resulte molesto un comentario de Facebook no significa que tenga que responder directamente desde esa emoción, ni siquiera tengo por qué contestar. E incluso puedo reducir el impacto de la emoción desencadenante negándome a alimentarla con nuevos pensamientos negativos («¡No puedo creer que haya dicho eso! De todas formas, nunca me gustó...»).

En otras palabras, podemos aprender a trabajar con nuestras emociones de formas más constructivas. (Esta es la base de un reciente movimiento educativo denominando

inteligencia social y emocional.) Las emociones no tienen por qué secuestrarnos con tanta frecuencia y, cuando lo hacen, tenemos el potencial para retornar con más rapidez a un estado emocional estable. En el capítulo anterior, vimos que la culpa que sentía por evitar el correo electrónico de mi colega desencadenó un nuevo acto de evitación (consultar el sitio web del *New York Times*). Este desplazamiento del foco de atención ocurrió sin conciencia alguna por mi parte, ni de la emoción detonante ni de la «decisión» de cambiar. Ahora bien, con una mayor autoconciencia, podría haber advertido mi reacción emocional antes de que esta precipitase una respuesta automática e irreflexiva. Entonces podría haberme detenido a evaluar la situación y a decidir lo que hacer: si cambiar o no de tarea. Así pues, aunque las emociones fuertes pueden acaparar la atención, la atención diestra prestada a estas emociones en el momento en que surgen puede ayudarnos a gestionarlas.<sup>8</sup>

## **El lugar del cuerpo en nuestra vida en línea**

Naturalmente, el estado de nuestro cuerpo es también importante para nuestra vida en línea. A algunos puede resultarles demasiado obvia esta afirmación. No obstante, para otros requiere una justificación. Y es que nuestra herencia cartesiana confiere primacía a la mente sobre el cuerpo, sugiriendo a veces que este es, en el mejor de los casos, un mal necesario. No obstante, los recientes trabajos en ciencia cognitiva desafían esta posición, aseverando que mente y cuerpo forman un solo sistema integrado, y que el cuerpo es necesariamente un pleno partícipe en todos los aspectos de nuestra vida. Sin embargo, al margen de nuestra posición filosófica, cuando nos conectamos a la red, parecemos comportarnos a menudo como si fuéramos un cerebro clavado en un palo, fingiendo no tener cuerpo, o al menos ignorando las señales que nos envía nuestro cuerpo. No es de extrañar que suframos una serie de dolencias corporales (como el síndrome del túnel carpiano, los problemas de cuello y de espalda y la vista cansada), amén de las más serias enfermedades relacionadas con el estrés mencionadas con anterioridad.<sup>9</sup>

Aunque estas formas de malestar y disfunción corporal son importantes en sí mismas (¿quién quiere vivir con un dolor crónico?), también pueden afectar a la calidad de nuestro trabajo en línea. Las fuertes sensaciones corporales, al igual que las fuertes emociones negativas, pueden monopolizar nuestra atención y dificultar nuestra concentración. Y el dolor crónico de bajo grado puede minar nuestra energía, contribuyendo a una fatiga que socava nuestra entrega incondicional. (Una respuesta común a esto, consistente en insensibilizarnos al malestar, prolonga y exacerba la condición crónica.)

Así pues, el hecho de prestar atención al cuerpo puede alertarnos ante el malestar físico que hemos estado ignorando, y puede permitirnos abordarlo. A veces es cuestión de cambiar de posición, o de levantarnos y movernos. (Existen indicios crecientes de que nuestra vida sedentaria, que hoy transcurre en buena medida ante nuestros dispositivos digitales, puede contribuir a una serie de graves dolencias, entre las que se incluyen la obesidad, la diabetes y las cardiopatías.) A veces puede ser deseable o necesario consultar a un profesional sanitario o cultivar una práctica orientada al cuerpo como puede ser el yoga.<sup>10</sup>

Ahora bien, aunque sea cierto y relevante, todo esto puede inducir a pensar que la importancia del cuerpo radica ante todo en su capacidad de hundirnos si no prestamos atención a sus achaques. Pero también cabe hacer una lectura más positiva del lugar del cuerpo. Resulta que podemos mejorar realmente nuestro estado de ánimo y la calidad de nuestra atención a través de la postura y del movimiento. Hoy está demostrado que el ejercicio, algo tan simple como dar un paseo, no solo puede elevar nuestro estado de ánimo, sino también fortalecer nuestra atención y nuestra dedicación inteligente a lo que estamos haciendo. Y la mera acción de sonreír puede aumentar los sentimientos positivos. Por tanto, hay pocas dudas de que la adopción de una postura relajada y vigilante mientras estamos sentados delante del ordenador, y los descansos para movernos, pueden incrementar tanto nuestro bienestar como nuestra eficacia.<sup>11</sup>

Aunque la postura, la expresión facial y el movimiento son sin duda importantes, la respiración ocupa un lugar especial como participante activa en nuestro estado de ánimo actual y como reflectora pasiva de este. La respiración es un proceso vital fundamental, íntimamente ligado no solo a la supervivencia, sino también al bienestar. Cuando estamos relajados y contentos, tendemos a respirar lenta y profundamente. Y cuando estamos estresados, nuestra respiración suele ser rápida y superficial; un indicador de que estamos experimentando la respuesta de lucha o huida. La respiración es, por tanto, un indicador bastante fiable de nuestro estado de ánimo actual. Podemos negar o intentar ignorar nuestro estado emocional, pero entrar en contacto con nuestra respiración nos da la oportunidad de escuchar lo que nuestro cuerpo tiene que decir al respecto.

Más aún, la calidad de nuestra respiración no solo refleja nuestro estado anímico, sino que influye en él. La respiración superficial priva al cuerpo del oxígeno necesario, lo cual puede contribuir a la ansiedad y a otros problemas psicológicos y fisiológicos. Algo tan sencillo como advertir la respiración superficial, y respirar más hondo y de forma más relajada, puede ejercer una función restauradora. Linda Stone, antigua ejecutiva de Apple y Microsoft, ha escrito acerca de lo que denomina «apnea del correo electrónico», señalando nuestra tendencia a contener la respiración mientras utilizamos el *email*. «Mi pronóstico es que, dentro de cinco a siete años, los ejercicios respiratorios constituirán una parte significativa de todos los programas de salud –afirma–. Entre tanto, ¿por qué no respirar mientras utilizamos el correo electrónico?». <sup>12</sup>

## Ejercitando nuestra destreza digital

En el capítulo 1, sugerí que concibiésemos nuestro trabajo en línea como una suerte de diestro oficio, como un conjunto de actividades altamente cualificado. Lo equiparé a la práctica de un deporte o a la artesanía. En cada caso (ya se trate de jugar al béisbol o al fútbol, ya de hacer caligrafía o carpintería), hay habilidades específicas de esa actividad en particular: cómo batear, dar una patada a un balón, manejar una pluma o agarrar una sierra. Análogamente, en nuestro trabajo en línea existen muchas habilidades específicas del mundo digital: cómo utilizar determinados dispositivos de *hardware* y diferentes clases de *software*, cómo comunicarse de forma apropiada a través de diferentes medios sociales, etcétera. Pero todas estas actividades poseen importantes puntos en común. Es este capítulo hemos estado explorando algunos de ellos: el valor de cultivar la atención, un estado emocional equilibrado y un cuerpo relajado y en armonía.

La perspectiva del diestro oficio destaca asimismo otra característica importante de nuestra vida en línea: la posibilidad de mejorar nuestra destreza digital mediante la práctica y el entrenamiento. Sin embargo, a menudo oigo hablar a la gente como si estuviera atascada en el nivel de destreza que ha llegado a alcanzar. Esto resulta especialmente evidente cuando nos quejamos de nuestras limitaciones atencionales, de lo distraídos que estamos. Por fortuna, las evidencias en contra son claras y concluyentes: *podemos* entrenarnos para estar más atentos, tanto en línea como fuera de línea. Antes sugería que la atención es como el haz de luz de una linterna. Otra metáfora útil es que se trata de una especie de músculo. Existen indicios crecientes de que este músculo, al igual que nuestros bíceps y nuestros abdominales, puede fortalecerse mediante el uso apropiado.<sup>13</sup>

## Fortaleciendo el enfoque en la tarea

William James sugirió que entrenar a la gente en «recuperar voluntariamente una y otra vez una atención errante» sería «*la educación par excellence*» (el énfasis es suyo). Pocos de nosotros podemos mantener el foco de atención en un objeto con una concentración plena e inquebrantable. Pero *podemos* recuperar voluntariamente nuestra atención cuando nos damos cuenta de que nos hemos desviado. Y resulta que, cuanto más hagamos esto (restaurar nuestro foco de atención «una y otra vez»), menos probable será que andemos vagando y con más rapidez lo advertiremos cuando esto suceda. Si la atención es un músculo, esta técnica es como repetir un ejercicio en el gimnasio.<sup>14</sup>

Una de las formas más simples y extendidas de entrenamiento de la atención se centra en la respiración. Te sientas (o te pones en pie o te tumbas) prestando atención a tu inspiración y a tu espiración. Cuando la mente anda vagando (recuerda que el «modo por defecto» de la mente es una suerte de monólogo interior), simplemente vuelves a concentrarte en la respiración. Esta práctica ejercita y fortalece las tres destrezas atencionales que analicé anteriormente: centrar la atención, abrir (o advertir) y elegir. Y es que tu tarea consiste en concentrarte en tu respiración, advertir cuándo te has desviado y luego elegir regresar a la respiración, por muy tentador que resulte aquello que te ha distraído.

El Apéndice A presenta una versión de esta práctica de entrenamiento de la atención, que yo denomino respiración consciente (*mindful breathing*). Sé que algunos lectores ya cultivarán esta práctica (la atención plena a la respiración se está volviendo en nuestra cultura tan común como el yoga) o al menos la habrán probado. Otros pueden sentir curiosidad y estar dispuestos a intentarlo, y puede que otros se muestren algo reacios. A este último grupo le diría lo siguiente: en realidad no necesitas practicar la respiración consciente para realizar los ejercicios de este libro. Pero en algunos de los ejercicios estarás volviendo a dirigir una y otra vez tu atención a un objeto determinado. (El correo electrónico, Facebook o la mensajería de texto serán tu objeto de atención en el ejercicio 2.) Dicho de otro modo, algunos de los ejercicios llevan incorporado el equivalente a la práctica de la respiración consciente. Tal vez te preguntes por qué me molestó entonces en presentarla. En primer lugar, porque se trata de un sencillo y útil ejercicio de entrenamiento atencional que a algunos les encanta. Y, en segundo lugar, porque incluso

aquellos de vosotros que os sentís reticentes podéis descubrir que una versión simplificada, consistente en unas cuantas respiraciones periódicas con atención plena, resulta un útil ejercicio de precalentamiento o resintonización, como los estiramientos antes de salir a correr.

## **Fortaleciendo la autoobservación o la autoconciencia**

Mientras que la respiración consciente es opcional, no lo es una segunda práctica de entrenamiento de la atención, denominada exploración consciente (*mindful check-in*). La exploración consciente es un medio de incrementar tu autoconciencia. Presentada en el Apéndice A, te pide que llegues a ser consciente de tu atención, tus emociones, tu respiración y tu cuerpo: las condiciones mismas de tu experiencia inmediata que hemos estado analizando en este capítulo. (Esta práctica también te pide que ejercites tus destrezas de centrar la atención, advertir y elegir, aunque de una manera algo distinta a la de la práctica de la respiración consciente. Te percatarás de ciertas condiciones de tu mente y de tu cuerpo, y decidirás concentrarte en algunas de ellas durante el tiempo suficiente para observarlas con detalle.)

Harás uso de la exploración consciente en todos los ejercicios y, si quieres, puedes esperar hasta que comiences realmente los ejercicios para leer las instrucciones. Pero te sugiero que las leas ahora y pruebes la práctica: ¿cómo te sientes en este momento?

4.

## Ejercicio 1

### Observando el correo electrónico (o Facebook o la mensajería de texto...)

Mi parte favorita de este ejercicio ha sido el grado de atención que estaba prestando a mis hábitos. Antes de fijarme esta semana, nunca sabía en realidad lo que estaba haciendo. He descrito a menudo la experiencia de vagar mecánicamente por internet como un «desmayo en internet». Afortunadamente, en lugar de despertarme en una sucia acera de Las Vegas sin zapatos ni dinero, simplemente «me despierto» en algún lugar de internet. Me sorprende a mí misma viendo *gifs* animados de Beyoncé en la Super Bowl, y no tengo NI IDEA de cómo he llegado hasta allí. [...] Estoy segura de que prestar atención a mis hábitos es el primer paso para ayudarme a concentrarme cuando lo necesito, y a resistir las (deliciosamente) tentadoras distracciones de internet.

EMILY

Si dedicara un instante a preguntarme: «¿Por qué estoy consultando mi correo electrónico en este momento?», me ahorraría mucho estrés y mucha irritación innecesarios.

VIVIAN

Imaginémonos que enviásemos cartas a la velocidad de la luz. Bien entrado el siglo XX, semejante hazaña resultaba físicamente imposible y quedaba relegada a la ciencia ficción. Se había tardado cientos de años en crear eficientes sistemas postales nacionales y transnacionales. Los mejores de ellos podían repartir el correo con rapidez y eficiencia.

A finales del siglo XIX, en Londres había múltiples recogidas y repartos diarios, y era posible enviar una carta y recibir una respuesta el mismo día. El telégrafo, una invención de principios del siglo XIX, sí que permitía de hecho el envío de mensajes codificados a la velocidad de la luz, pero los telegramas eran caros y normalmente breves, y había que acudir a un lugar centralizado para enviarlos y recibirlos.

Así pues, el correo electrónico, inventado hace cincuenta años aproximadamente, supuso sin duda un extraordinario paso adelante. En rigor, el correo electrónico no era una *carta* digital (difería tanto en su aspecto como en su funcionamiento), y su inmediato predecesor no fue en realidad la carta. Antes bien, el correo electrónico copiaba características del memorando de oficina, que se inventó hacia finales del siglo XIX como una forma abreviada de la carta comercial. En el memorando, con campos como «Para», «De» y «Asunto», se pretendía agilizar la entrega y la comprensión de las comunicaciones de oficina, en parte eliminando los floridos saludos y despedidas, como «sinceramente suyo», que eran la norma en la escritura de cartas de aquella época.<sup>1</sup>

Esta tendencia hacia la escritura abreviada y la entrega más ágil ha continuado, por supuesto, desde la aparición en escena del correo electrónico. Hoy disponemos de mensajería instantánea, mensajes de texto, Twitter y demás, y no solo podemos utilizar y acceder a estas formas de comunicación en nuestro ordenador personal, sino también en nuestros dispositivos móviles. Por tanto, el correo electrónico ya no es el único medio de escritura de cartas digitales, como lo fue al menos durante sus veinte primeros años de existencia. Tampoco es el más extraordinario y avanzado, pues los jóvenes han optado por modos de más reciente invención, no colonizados aún por sus padres y abuelos.

Pese a esta creciente gama de opciones, el correo electrónico sigue siendo un vital instrumento de comunicación, tanto para los negocios como para el intercambio personal. En 2014 había cuatro mil millones de cuentas de correo electrónico en todo el mundo, y se espera superar los cinco mil para finales de 2018. En la actualidad se envían a diario más de doscientos mil millones de mensajes, de los cuales aproximadamente el 55 % tienen una finalidad comercial. Los trabajadores dedican una parte considerable de su jornada laboral a gestionar su correo electrónico, con cálculos que ascienden al 50 %. Y, aunque el uso de los medios sociales para la comunicación personal está creciendo deprisa, la cantidad de correos electrónicos enviados en los intercambios personales continúa siendo considerable: casi noventa mil millones de mensajes en 2015.<sup>2</sup>

No es difícil ver por qué persiste el correo electrónico. Lo utilizamos con tanta profusión, especialmente en el trabajo, porque es moneda corriente, porque nos resulta muy fácil tras muchos años de experiencia, y porque *funciona*. Pero, al mismo tiempo, muchos de nosotros mantenemos una relación incómoda con esta forma de comunicación, en la que reconocemos una fuente de frustración, estrés, sobrecarga y trabajo excesivo. («Aunque es tremendamente útil y jamás morirá –dice Farhad Manjoo en el *New York Times*–, el correo electrónico es también, para mucha gente, absolutamente insufrible.»)<sup>3</sup> No cesan de llegar día y noche esos mensajes que anuncian eventos próximos, preguntan por tareas aún inacabadas o prosiguen conversaciones aparentemente interminables. Con los años he llegado a darme cuenta de que me basta con ver la bandeja de entrada de mi correo para estresarme.

¿Cuál es exactamente el problema del correo electrónico? ¿Que recibimos demasiados mensajes? ¿Que no disponemos de la estrategia de gestión adecuada para clasificar, responder y archivar la profusión de mensajes que recibimos? ¿Puede radicar el problema en nuestro particular cliente de correo electrónico o en nuestra incapacidad de entender y utilizar sus características más avanzadas, tales como los filtros? Una pequeña búsqueda en línea revelará estos y otros diagnósticos. Prueba a buscar «exceso de correos electrónicos» y encontrarás toda suerte de herramientas y técnicas que te ayudarán a abordar alguna versión del problema.

Aunque muchas de estas herramientas y técnicas son, o pueden ser, bastante útiles, su adopción irreflexiva supone poner el carro delante de los bueyes o, para ser más exactos, prescribir el tratamiento antes del diagnóstico. Sin duda, no existe una sola forma correcta de resolver los problemas con el correo electrónico de todo el mundo. Todos somos diferentes: nuestros trabajos son diferentes, nuestras capacidades cognitivas son diferentes y lo es también nuestra constitución emocional. No obstante, si prestamos más atención a lo que sucede cuando utilizamos el correo electrónico y a los sentimientos que nos provoca, estaremos en mejores condiciones de diagnosticar el problema, *nuestro* problema, y de hacer algo al respecto.

El primer ejercicio que encargo en mis clases es la observación del correo electrónico, y se lo presento a mis alumnos como voy a hacer aquí. Escojo el *email* por encima de Facebook, de Twitter o de cualquier otra aplicación de los medios sociales tanto porque sigue siendo una parte significativa de nuestra vida colectiva como porque es la única herramienta de comunicación cuyo empleo está garantizado en todo el alumnado. Los

alumnos jóvenes, que utilizan principalmente otros medios para la comunicación personal, han de tener y usar una cuenta de correo electrónico, pues la vida universitaria oficial depende de él. Además, una vez que se incorporen al mundo laboral, descubrirán lo importante que sigue siendo el correo electrónico. Y los alumnos más veteranos que vuelven a estudiar o los trabajadores en activo se hallan totalmente inmersos en el correo electrónico, y muchos expresan su frustración al respecto.

Pero no es necesario que escojas el correo electrónico como objeto de estudio en este primer ejercicio. Eres libre de elegir Facebook, Twitter, la mensajería de texto o cualquier otra aplicación. Debería resultarte sencillo sustituir el *email* por Facebook, por ejemplo, y hacer los cambios pertinentes. Ahora bien, si realizas este ejercicio en compañía, os recomiendo encarecidamente que escojáis todos la misma aplicación para que podáis comparar con facilidad vuestras notas respectivas.

## **Presentación general del ejercicio de observación del correo electrónico**

Cada uno de nosotros maneja el correo electrónico a su manera. Algunos lo consultamos en nuestro ordenador, mientras que otros utilizamos principalmente el teléfono. Y otros empleamos una combinación de dispositivos. Algunos de nosotros tenemos el correo abierto y disponible todo el día, y leemos y respondemos los mensajes tan pronto como llegan, mientras que otros limitan su número de sesiones de correo diarias. Unos mantenemos cuentas separadas para el trabajo, la familia y los amigos, en tanto que otros canalizan todos sus correos a través de una cuenta principal. Este ejercicio te pide que prestes atención a tu actual estrategia de correo electrónico, es decir, a los hábitos que has creado, consciente o inconscientemente, en torno a tu forma de leer y escribir mensajes, y en lo que atañe a la gestión de tu bandeja de entrada.

Pero el ejercicio te pide asimismo que te fijes en cómo *te sientes* cuando efectúas estas operaciones. ¿Qué emociones surgen al ver tu bandeja de entrada o al descubrir en ella determinados mensajes? ¿Qué efectos provocan en ti (en tu postura corporal, en tu respiración, en tu pensamiento) estas emociones? ¿Qué te llevan a hacer estas reacciones? ¿Y cuán eficaces se revelan estas formas habituales de reaccionar cuando reflexionas sobre ellas con sinceridad? ¿Podrías tomar otras decisiones y desarrollar una estrategia diferente para manejar tu correo, una vez que empiezas a percibir tus hábitos actuales?

### **Cuadro 4.1: Ejercicio de observación del correo electrónico**

#### **¿Qué hacer?**

Usa el correo electrónico como de costumbre, prestando atención tanto a las actividades de correo que realices como a lo que experimentes en tu mente y tu cuerpo al realizarlas. Emplea esta información para reparar en tus pautas habituales de conducta, sus motivos y cómo afectan dichas pautas a tu eficacia y a tu bienestar. Efectúa cambios en función de tus descubrimientos y fórmalos como directrices personales.

#### **¿Por qué hacerlo?**

- Para practicar (y fortalecer) tu capacidad de observarte a ti mismo.
- Para utilizar la información recogida mediante la autoobservación para mejorar tu manejo del correo electrónico.

Huelga decir que pocos de nosotros tendemos a incorporar a nuestras actividades en línea un grado semejante de autoobservación y autoconciencia. Entramos en una suerte de *modo hacer*, en el que nos centramos principalmente en los resultados, en lo que intentamos que ocurra a continuación. Cuando se producen saltos en esta corriente de actividad, porque esperamos la respuesta de un sistema o una persona, cambiamos a menudo de tarea y continuamos haciendo otra cosa. O permanecemos impacientes y distraídos a la espera de una respuesta. No solemos ser muy conscientes de lo que sentimos o experimentamos en ese momento. Pero ahora, en este primer ejercicio, serás capaz de ver que la mente y el cuerpo proporcionan un mirador, una atalaya desde la que observar y reflexionar sobre el carácter y la calidad de tus actividades en línea, y que esta clase de visión puede traducirse en ideas para mejorar tu actuación.

## **Cómo realizar el ejercicio de observación del correo electrónico**

El cuadro 4.2 resume los seis pasos del ejercicio que presenté en el capítulo 2. Analicémoslos uno por uno.

### *Paso 1: realiza la práctica principal (el correo electrónico)*

El núcleo del ejercicio es simple y directo: ocúpate de tu correo electrónico. Presta atención a tu bandeja de entrada (o, si lo prefieres, a tus múltiples bandejas de entrada) durante veinte minutos o media hora. Echa un vistazo a tu bandeja de entrada. Abre y lee los mensajes. Responde algunos de ellos. Escribe nuevos mensajes. Haz justo lo que harías normalmente en este momento y en este lugar. Lleva a cabo esta «práctica principal» una vez al día durante varios días, preferiblemente una semana entera.

Mientras realizas estas actividades, te pido que prestes atención a tu *email*. Pero soy consciente de que no todo el mundo suele trabajar con su correo electrónico como única actividad. Algunos preferimos la multitarea cuando utilizamos el *email*, alternando entre el correo y otras aplicaciones. Y algunos ni siquiera consideramos el correo electrónico una actividad independiente (no hacemos «sesiones» de correo electrónico). Si te identificas con estas descripciones, tienes dos opciones: durante el período dedicado a este ejercicio, puedes limitarte al *email* aunque te resulte algo artificial. O bien puedes mantener tu habitual comportamiento multitarea, pero centrar tu atención principalmente en tu correo electrónico.

### **Cuadro 4.2: Los pasos del ejercicio de observación del correo electrónico**

#### **Paso 1: realiza la práctica principal (el correo electrónico)**

Lleva a cabo una o varias sesiones de correo electrónico de la manera habitual.

#### **Paso 2: observa lo que estás haciendo y sintiendo**

Presta atención tanto a las actividades que estás realizando con el correo electrónico (leer y escribir mensajes, revisar tu bandeja de entrada, etcétera) como a lo que estás

sintiendo (lo que sucede en o a tu respiración y tu cuerpo, tus pensamientos y emociones, tu foco atencional) mientras realizas estas actividades.

**Paso 3: anota lo que observes**

Mantén un registro continuo de lo que observes en el paso 2.

**Paso 4: fusiona (sintetiza) tus observaciones**

Revisa tu registro en busca de patrones más amplios. ¿Cómo reaccionas habitualmente a ciertos acontecimientos relacionados con tu uso del *email*? ¿Qué grado de eficacia revelan estos patrones?

**Paso 5: formula directrices personales**

¿Qué te sugieren estas pautas sobre un uso más saludable y eficaz del correo electrónico?

**Paso 6: comparte y discute**

Habla con otros de tus descubrimientos.

*Paso 2: observa lo que estás haciendo y sintiendo*

Mientras utilizas el correo electrónico, deberías prestar atención asimismo a lo que experimentas al usarlo. La exploración consciente (descrita primero en el capítulo 3 y explicada de forma más exhaustiva en el Apéndice A) te ayuda a percibir lo que sucede en tu mente y en tu cuerpo (la calidad de tu atención, tu estado emocional, el estado de tu respiración y de tu cuerpo) durante tu empleo del correo electrónico. Esta observación te permitirá identificar atascos y puntos de constricción en tu manejo del *email*, así como lugares donde tu actividad resulta fácil y fluida. La identificación de dichos lugares te permite preguntarte: «¿Qué está pasando aquí? ¿Qué consecuencias puedo sacar sobre mi manejo actual del correo electrónico?».

*Paso 3: anota lo que observes*

Este siguiente paso consiste en registrar o anotar lo que has estado observando, como preparación para el paso 4, en el que fusionarás y sintetizarás lo observado. Te sugiero

que lleves un registro escrito, digital o en papel, donde apuntes tus observaciones a medida que surjan o, si lo prefieres, poco después de concluir la práctica principal. (El Apéndice B te ofrece un posible formato para tu registro.)

¿Qué deberías registrar exactamente? Te sugiero que anotes el día y la hora en que comenzaste a observar y la hora en la que acabaste. También puedes anotar el entorno actual en el que estás realizando el ejercicio. (¿Estás en casa, en el autobús o sentado en una bulliciosa cafetería?) Luego debes anotar lo que sucedió concretamente y cómo te sentiste. ¿Descubres de repente que estabas conteniendo la respiración? ¿Qué estabas haciendo en ese momento y qué significado otorgas a lo ocurrido? ¿Te das cuenta ahora de que te sientes relajado y contento? ¿Qué relación guarda esto con lo que acabas de estar haciendo o pensando?

Estas son todas las instrucciones sobre el registro que suelo ofrecer en mi curso. En la práctica, descubro que los alumnos anotan lo que les parece más destacado y con el grado de detalle que les resulta más útil. Pero, para que te hagas una idea de la gama de posibles entradas del registro, he aquí tres entradas auténticas escritas por mis alumnos:

Respiración... vaya, estoy a punto de contener mi respiración al ver la pestaña de la bandeja de entrada. Cuerpo un poco tenso, agarrotado, cabeza algo inclinada hacia delante, brazos tensos, nada relajados; mis piernas están cruzadas y apretadas, y me duele un poco la zona lumbar. Estado de ánimo: resentido, como si no tuviera la opción de consultar o no mi correo, como si me interrumpieran otros proyectos que son más de mi agrado.

HOLLY

Mi cuerpo y mi mente estaban muy dispersos durante esta sesión de correo electrónico. [...] En mi ordenador portátil aparecieron quince correos en la bandeja de entrada, y todos parecían importantes. Recorrí la lista buscando indicios de correo basura o de fácil respuesta y me ocupé de ellos; luego decidí levantarme e ir por agua. Volví y decidí leer cada mensaje y anotarlo en la lista de tareas pendientes junto al ordenador. Empecé a notar mi cansancio por el trabajo del fin de semana, y me pasé casi todo el tiempo de lectura apoyándome en un codo. Cuando lo aparté para empezar a responder, me sentí más despierto porque me reacomodé en mi asiento, pero era un auténtico esfuerzo combatir el dolor muscular. Sin embargo, los retos a

los que me enfrentaba en mis mensajes superaron mi conciencia física y solo noté mi fatiga cuando al fin me levanté para acudir a una reunión.

BARRY

En el ordenador, en el sofá, inclinado hacia delante (solo la cabeza; la espalda reclinada hacia atrás). Oyendo hablar a mi compañero de piso..., abriendo distraídamente el correo electrónico sin ver ninguna novedad, cerrándolo y volviendo a abrirlo por costumbre..., escasa o nula implicación. ¡Sin apenas darme cuenta de lo que estoy haciendo!

DOUG

#### *Paso 4: fusiona (sintetiza) tus observaciones*

Lee ahora tus notas y reflexiona sobre ellas. Puede que consideres innecesario este paso, pero en realidad es muy importante. Es probable que las entradas de tu registro sean bastante toscas y lacónicas, y referidas a cada momento. Releer todo lo escrito te dará la oportunidad de reconocer patrones que pudieron no haber sido evidentes en su momento, y de completar tu comprensión comparando y contrastando múltiples observaciones. ¿Utilizas a veces el correo electrónico para distraerte de otras actividades más importantes? ¿Por qué consultas tu correo cuando lo haces y hasta qué punto te funciona bien? ¿Cambia algo si consultas el correo en tu ordenador o en tu teléfono?

Aquí es donde puede merecerte la pena de veras prestar atención a tu experiencia inmediata. Cuando tu dedicación al *email* resulte problemática (signifique lo que signifique en tu caso este adjetivo), puede que descubras que has estado conteniendo la respiración, hundiendo el pecho o sintiéndote ansioso o enfadado. Y, cuando tus actividades con el correo vayan bien, puede que descubras indicios de ello en tu mente y en tu cuerpo: una mayor sensación de relajación y de alegría.

También te sugiero que escribas sobre los patrones que vayas descubriendo. Esto puede cumplir dos útiles propósitos. En primer lugar, puede ayudarte a aclarar tus ideas, como ocurre a menudo al escribir y al llevar un diario. Y, en segundo lugar, te proporcionará un valioso material para compartir con otros en el paso 6. El cuadro 4.3 propone algunas preguntas para ayudarte a organizar tu pensamiento y tu escritura.

## *Paso 5: formula directrices personales*

Tus sucintos comentarios te permitirán hacerte una idea de lo que está funcionando bien y lo que no. Esta comprensión te servirá de base para realizar cambios útiles, que ahora habrás de formular como directrices personales para comportamientos futuros. Pero permíteme insistir en que estas directrices son *personales*: son específicas para tus observaciones y hábitos. No tienen por qué valerle a nadie más. Más aún, son *provisionales*: están expuestas a ulteriores modificaciones a medida que descubras nuevas cosas sobre ti mismo, o conforme varíen tus circunstancias.

En términos generales, puedes plantearte realizar dos clases de cambios: en tus prácticas en línea (en lo que haces) y en ti mismo (en tu forma de ser). Cuando veas que puedes obrar cambios en aras de tu eficiencia (por ejemplo, reducir la cantidad de mensajes de los que ocuparte o limitar el número de veces que consultas el correo durante el día), no dejes de hacerlos. En este caso, puedes redactar una directriz que diga: «Vaciar mi bandeja de entrada al final de cada día», o «No ocuparme de mi correo más de tres veces al día». (A algunas personas les resultan útiles las técnicas como Inbox Zero, así como los programas que limitan el acceso a determinadas aplicaciones.)

### **Cuadro 4.3: Reconocimiento de patrones en tu empleo del correo electrónico**

#### **1. ¿Qué has hecho?**

¿Cuántas sesiones has observado? ¿Durante cuánto tiempo? A lo largo de estas sesiones, ¿has trabajado exclusivamente en línea o has intercalado al mismo tiempo otras tareas? ¿Te has comportado como de costumbre?

#### **2. Al observar tu respiración, tu cuerpo y tu postura, tus emociones y tu atención, ¿cuáles de estas dimensiones de tu experiencia presente han sobresalido más?**

¿Qué te han revelado sobre tu uso actual del correo electrónico (sobre lo que está funcionando bien y lo que no)? ¿Has notado si cambiaban algunos de estos aspectos de tu mente y de tu cuerpo en el transcurso de una sesión? ¿De qué maneras y en qué condiciones?

### **3. ¿Has sido capaz de advertir el impulso de consultar tu correo?**

¿Qué estaba sucediendo en tu mente y en tu cuerpo en ese momento? ¿Qué conclusiones sacas sobre cuándo y por qué consultas el correo?

### **4. ¿Has logrado percibir el estado de tu mente y de tu cuerpo al poner los ojos por primera vez en tu bandeja de entrada?**

¿Qué has descubierto?

### **5. Mientras estabas utilizando el correo electrónico, ¿sentiste el impulso de cambiar de tarea?**

¿Cambiaste (a veces, siempre, nunca)? ¿Qué te sugiere esto sobre tus actuales conductas y hábitos en línea?

### **6. Resume lo que has aprendido con este ejercicio**

Comenta con otros tus descubrimientos.

Pero, si descubres que no puedes modificar las condiciones externas (por ejemplo, porque tu trabajo te exige estar en línea y manejando continuamente un torrente de mensajes), todavía tienes la posibilidad de cambiar tu forma de enfrentarte a estas circunstancias *en tu interior*. Así, al percatarte de tu resistencia a manejar todos estos mensajes y de cómo ello afecta a tu cuerpo y a tus emociones, puede que decidas reducir tu estrés reconociendo lo que estás sintiendo y haciendo un esfuerzo consciente por relajarte frente al torrente.

Y, mientras observas atentamente las constricciones y los atascos en tu práctica actual, no ignores aquellos aspectos que están funcionando bien. Esas ocasiones en las que te encuentras relajado, atento y eficaz –cuando tus acciones discurren con facilidad y fluidez– pueden ser también una útil fuente de información y orientación. Uno de mis alumnos, un doctorando llamado Jonathan, estaba sorprendido al ver lo bien que le sentaba el correo electrónico y, mientras que muchos de sus compañeros de clase decidían limitar su uso, él se dio cuenta de que necesitaba mantener su nivel de uso, y posiblemente incluso incrementarlo.

*Paso 6: comparte y discute*

Llegado este punto, dispondrás de tres fuentes escritas de conocimiento: un registro de tus observaciones, una fusión de tus entradas del registro que sintetiza tus principales descubrimientos y un conjunto de directrices personales que expresan los cambios que pretendes realizar. En este paso final, te recomiendo encarecidamente que compartas con otros lo que has aprendido, mostrándoles tu resumen y tus directrices, y comentando los descubrimientos recogidos en ellos.

Esta forma de compartir es un elemento esencial en mis clases y talleres, y mis alumnos disfrutaban mucho con ello. Les brinda la oportunidad de comparar sus experiencias con las de otros, y aprender sobre los patrones de conducta que ellos mismos pueden desear explorar. Revela asimismo la diversidad de sus prácticas en línea, e ilustra, de un modo visceral y concreto, que ningún conjunto de reglas valdrá jamás para todo el mundo. Las idas y venidas de la discusión provocada por estas conversaciones se convierten en una fuente adicional de clarificación y aprendizaje.

Si estás leyendo este libro con otros, como parte de un grupo de estudio en tu lugar de trabajo o de un grupo de lectura en tu comunidad, te recomiendo que intercambieis vuestros comentarios escritos y que dediquéis tiempo a discutirlos. Y, si estás realizando los ejercicios en solitario, te sugiero en todo caso que halles la forma de compartir tus ideas con otros. (Por ejemplo, puedes participar en blogs.) Ahora bien, si estás decidido a no poner por escrito lo que has aprendido, plantéate conversar al respecto con un amigo o un compañero de trabajo, incluso si este no ha realizado el ejercicio. Tu discusión con un interlocutor interesado estimulará tu pensamiento y podría animar a este a realizar a su vez el ejercicio.

## **Lo que otros cuentan**

Ahora que ya has realizado el ejercicio de observación del correo electrónico (o al menos lo has leído), quiero que te hagas una idea del tipo de descubrimientos que otros hacen.

### *La dimensión emocional del correo electrónico*

Uno de los primeros y más comunes descubrimientos es que el correo electrónico es un asunto sumamente emocional. A primera vista, esto no parece nada extraordinario. La mayoría de nosotros ya sabemos que el *email* nos provoca fuertes reacciones. De hecho, muchos expresamos un cierto grado de frustración al respecto. Sin embargo, al prestar más atención a sus experiencias momento a momento, la gente expresa con frecuencia su sorpresa por la profundidad y la magnitud de sus reacciones emocionales. Suelen describir estas reacciones en términos muy negativos, empleando palabras como «ansiedad», «insatisfacción», «temor», «preocupación» y «repulsión». Pero no todos los informes son negativos: la gente percibe asimismo las profundas emociones positivas de las que no era consciente previamente, incluida la satisfacción de completar algo o la alegría de estar en contacto con los seres queridos.

En mi experiencia, sin embargo, sí que parecen predominar las emociones negativas. No es difícil entender por qué. La cantidad de mensajes de los que ocuparnos, el hecho de que es una tarea interminable y que raramente nos engancha, todo ello puede suscitar obviamente malos sentimientos. Determinados mensajes pueden provocar también emociones fuertes, algunos porque implican productos finales y plazos de entrega, otros porque transmiten el mal humor de otras personas, o porque provienen de gente con la que tenemos relaciones complejas. Si te fijas bien, puedes descubrir que todos los mensajes (y las tareas asociadas a ellos) tienen una cierta carga emocional. Y, en consecuencia, un simple vistazo en vertical a unos centímetros de tu bandeja de entrada puede provocarte un latigazo emocional. Will, un gerente de mediana edad, ha descrito esto como «sentirse zarandeado entre una veintena de pensamientos». «No es una experiencia maravillosa», añade.

¿Por qué resulta útil apreciar la fuerte dimensión emocional de nuestro empleo del correo electrónico? En primer lugar, constatarla con claridad puede estimularnos a hacer

algo al respecto, incluso antes de que sepamos lo que ello podría entrañar. Pero, más allá de mostrarnos el alcance del problema, el hecho de percibir emociones fuertes puede revelarnos determinados puntos de presión y cuellos de botella. Y esto puede llevarnos a efectuar cambios concretos que reduzcan nuestros sentimientos negativos: si la cantidad de mensajes de nuestra bandeja de entrada es un detonante emocional fundamental, entonces la reducción drástica de correos en ella puede ser una buena solución. Si descubrimos que leer nuestro correo justo antes de acostarnos es una fuente de irritación que hace más difícil conciliar el sueño, entonces quizá deberíamos dejar de hacerlo.

Uno de los descubrimientos más corrientes es que las emociones fuertes pueden incitarnos a consultar el *email* con más frecuencia de lo que resulta útil o saludable. A veces se trata de la esperanza de descubrir que nos espera algo especial, una esperanza rara vez cumplida. Como comenta Vivian, estudiante de grado: «La razón por la que siento la necesidad de consultar mi correo todo el tiempo en mi teléfono es la esperanza de recibir un nuevo mensaje de un par de personas de las que me encantaría tener noticias. Pero lo cierto es que, más del 90 % de las veces, mis mensajes no son de esa índole personal. [...] Siempre confío en que llegue el correo que estoy esperando». Otros se dan cuenta de que el correo electrónico es una forma de huir de los sentimientos desagradables, o de dejar algo para más tarde, como observa Anne, una estudiante de máster: «Con mucha frecuencia siento el deseo [de consultar el correo] cuando preferiría estar haciendo otra cosa. Lo más habitual es durante el trabajo. Consultar el correo me sirve de excusa para aplazar la ingrata y poco estimulante tarea de hacer mi trabajo».

La mera observación de esta conducta y del control que ejerce sobre nosotros puede sugerir respuestas alternativas. «Si dedicara un segundo a preguntarme por qué estoy consultando ahora mi correo –escribe Vivian–, me ahorraría mucho estrés e irritación innecesarios.» La siguiente directriz escrita por Maria, una estudiante de máster de veintipocos años, es una respuesta bastante típica a este problema: «Evitar el impulso de consultar el correo numerosas veces al día. Cuando sienta de repente el deseo de consultar el correo, dedicarme a una actividad saludable como leer, dar un paseo, montar en bici, etcétera».

Pero no existe una única respuesta correcta a este problema. Puede haber quien decida que consultar con frecuencia el correo por ansiedad o por aburrimiento es en realidad una estrategia valiosa, y continúe haciéndolo. (Tal vez sí que alivie momentáneamente tu estado negativo. O tal vez lo aceptes simplemente como una de tus rarezas.) Este

ejercicio no consiste en seguir reglas generales impuestas desde fuera, ni en adoptar una práctica porque la voz interiorizada de tu madre o de tu pareja te dice que «deberías» hacerlo. Antes bien, consiste en descubrir lo que funciona en tu caso.

### *La importancia de la respiración y del cuerpo*

Al igual que la gente se sorprende por la cantidad de emociones que siente mientras utiliza el correo electrónico, con frecuencia se sorprende de lo mucho que ignora su cuerpo. Deborah, una desarrolladora web de treinta y muchos años, se daba cuenta de que no le costaba sintonizar con sus pensamientos y emociones mientras utilizaba el correo electrónico, pero prestar atención a las sensaciones físicas era otro cantar. «Por lo general no creo necesitar mi cuerpo cuando estoy escribiendo un correo –dice, consciente de lo ridículo que suena–. ¡Claro que necesitamos nuestro cuerpo! Creo que me he acostumbrado tanto a mi dolor de manos, muñecas, cuello, hombros y espalda que he aprendido a insensibilizarme para poder proseguir con mi trabajo. Esta revelación me resulta perturbadora.» Este descubrimiento la llevó a recordar el último empleo en el que había tenido más movilidad física, cuando trabajaba de camarera. Ciertamente tenía sus problemas, pero «la variedad de movimientos daba como resultado global más energía». Así pues, decidió incorporar más movimiento a su rutina diaria, como estar de pie, dar paseos cortos y estirarse.

Algunos llegan a percibir la importancia de la respiración como instrumento de diagnóstico y como medio para mejorar su empleo del correo electrónico. «Al revisar mis observaciones sobre el correo –dice Kathy, madre de dos hijos adultos–, es evidente que padezco estrés prácticamente todas y cada una de las veces que abro mi correo. [...] Cuando estoy estresada, contengo la respiración o respiro de forma superficial.» Consciente de ello, se da cuenta de lo que ha de hacer: «Si no cambio nada más, al menos es importante que desaprenda este reflejo. Respirar más hondo produce calma y alivia la ansiedad». Y Nichola, una estudiante de grado que piensa trabajar en la industria tecnológica, llega a una conclusión similar, que expresa en forma de pauta personal: «Inspirar profundamente cinco veces antes de abrir mi bandeja de entrada. Eso me ayudará a explorar mi cuerpo, y espero que a fijarme más en cómo afecta mi estado interno a mi forma de ver el mundo (y el correo electrónico)».

## *Prestando atención a la atención*

Cuando se les pide que observen su atención, algunas personas notan lo distraídas que suelen estar. «Cuando consulto el correo –comenta Maria–, percibo muchas voces e imágenes en mi cabeza. Pienso en tareas pendientes, comidas que tengo que preparar, personas a las que he de llamar para quedar con ellas, facturas que tengo que pagar, y el dolor de mi reciente ruptura.» Y Krista, que trabaja en una galería de arte, advierte que el correo la aparta del momento presente: «Mientras me ocupo de él, no me siento ni alerta ni relajada. Pierdo por completo la noción del tiempo, la materialidad y las emociones. Solo al acabar recobro el sentido».

Otros, sin embargo, descubren para su sorpresa lo atentos que están en realidad: «La calidad de mi atención a mi correo es muy alta –dice Ashley, estudiante de grado de biblioteconomía–. Cuando estoy leyendo o respondiendo mensajes, tal vez sea mi momento de máxima concentración de todo el día. Soy más capaz de dejar fuera las distracciones mientras me ocupo del correo que mientras estoy leyendo o conversando».

Y otros descubren que la calidad de su atención varía considerablemente en función de diversos factores. Unos están más atentos cuando utilizan el correo en su ordenador, en tanto que otros notan que su concentración es mayor cuando utilizan su *smartphone*. Unos descubren que la profundidad de su concentración varía con el tipo de mensaje que tienen entre manos. Otros notan que su grado de concentración depende del momento del día. Una consultora informática llamada Heather llegó a descubrir que estaba mucho más concentrada y, por tanto, era más eficiente, si se ocupaba de su correo por la mañana. «Por la mañana –advertía–, nado con resolución en mi bandeja de entrada y me hago unos cuantos largos muy saludables. Por la tarde, me caigo a la piscina con la ropa puesta.»

Una vez que ha visto cómo varía su atención y que ha descubierto que la calidad de esta favorece u obstruye sus objetivos, la gente está en disposición de efectuar cambios. Habiendo percibido «muchas voces e imágenes en mi cabeza», Maria decidió que estar más concentrada era realmente importante para ella. «Este ejercicio sobre el correo electrónico me ha enseñado lo desordenada que está mi mente y cómo me incapacita para estar presente en la tarea en cuestión.» Y se comprometió a tratar el correo «como una meditación», como una actividad en la que poder cultivar y practicar una forma más

profunda de concentración. (Seguiremos explorando esta posibilidad en el próximo capítulo.)

Y Heather, que llegó a sentirse empujada a la piscina durante sus sesiones de correo de tarde, decidió realizar dos cambios. Uno era intentar modificar su comportamiento por las tardes, aprendiendo del de las mañanas e imitándolo. El otro consistía en reservar su hora de la mañana para las actividades de correo que requerían la máxima concentración. Escribió una directriz personal que rezaba: «Utiliza sistemáticamente tu sesión matinal, esa hora en la que estás más tranquila y organizada, para despejar y etiquetar tu bandeja de entrada. Despacha inmediatamente todos los mensajes que puedas para que no se instalen y provoquen estrés o ansiedad sin necesidad».

### *Nuestra relación general con el correo electrónico*

Como muestran estos ejemplos, el ejercicio de observación del correo electrónico puede ayudarnos a observar y efectuar cambios en conductas concretas. Pero también puede revelar aspectos de nuestra relación global con el correo: ¿cuál es nuestra actitud básica hacia este? ¿Cómo lo tratamos y cómo nos trata él a nosotros?

Ashley habla de su bandeja de entrada como de un ser con el que mantiene una auténtica relación: «En términos emocionales, siento una especie de responsabilidad hacia la bandeja de entrada de mi correo, como si esta exigiese garantizar su supervivencia y su vitalidad, como una planta que necesita agua o una relación que requiere tiempo y atención. También acudo a ella con expectativas emocionales: para distraerme, reorientarme y renovarme; para recompensarme por hacer algo que exigió mucha concentración o resultó tedioso; para recordarme a mí misma quién soy en cierto modo; para sentirme en contacto con otros; para sentirme necesitada y valorada, o para sentirme dueña de mi tiempo».

Otros describen su relación con el correo en términos más negativos. Holly, que trabaja en una universidad comunitaria, descubrió que se siente como «un perro meneado por el rabo de su correo electrónico. Hasta que empecé de veras a llevar un registro y luego analizarlo, prácticamente no era consciente de lo mucho que me controla y me afecta mi correo, tanto mental como físicamente. Es como si mi correo estuviese ahí cada día, acechando por los rincones de mi mente y susurrando: “Sabes que tendrás que consultarme tarde o temprano; que tendrás que dejar lo que tengas entre manos y

ocuparte de mí, tu bandeja de entrada”. Yo era consciente de mi reticencia sistemática a consultar el correo, pero nunca había investigado en realidad a qué se debía ni cómo ponerle remedio».

Si así es como ves tu correo, no es de extrañar que te resulte tan estresante. El primer paso para cambiar nuestra relación es reconocerla tal como es. Todas estas personas fueron capaces de ver que su incómoda relación con el *email* estaba influyendo en su forma de utilizarlo y que se estaban dejando controlar por él. Y todas ellas fueron entonces capaces de reconsiderar y revisar su empleo del correo de formas concretas, en aras de establecer una relación más cordial. Lydia, artista gráfica, cuenta que «el correo electrónico no es el enemigo. Es tan solo el mensajero que te recuerda a tu enemigo. Deja de temer que la bandeja de entrada sea un recorrido por las malas noticias las 24 horas del día. No lo es. Muchos mensajes son útiles, instructivos, positivos y, en algunos casos, están repletos de amor. Llevo dos semanas programando la llegada de mensajes agradables a mi bandeja de entrada desde otra cuenta».

Pero algunos concluyen que el problema no es en absoluto el correo mismo. Rick, empleado público jubilado, se dio cuenta de que sus problemas con el correo «son problemas vitales previos a los ordenadores, que forman parte del ser humano. Son problemas que tengo con personas o situaciones, o con mi percepción de mí mismo y del mundo. Los mensajes que provocan estrés o sentimientos desagradables son los que atañen a mis obligaciones hacia otros o hacia mí mismo. Podría borrar todas mis cuentas de correo y estos problemas seguirían estando ahí».

En otras palabras, lo más importante para estas personas no es su relación *con* el correo electrónico, sino las relaciones que cultivan *a través de* él. Ello sugiere que prestemos atención a nuestras intenciones más profundas cuando estemos empleando el correo. ¿Cuál es la calidad de las relaciones que queremos cultivar?

### *Reflexiones finales*

La observación de Rick apunta al hecho de que el correo es, en realidad, algo más que correo. Es un medio de comunicación, un instrumento fundamental para gestionar nuestras tareas y relaciones. Y esto significa que muchos de los problemas que asociamos con él provienen de los desafíos de nuestra vida: aprender a trabajar y a jugar bien con los demás o a manejar el inevitable estrés de la vida humana. Y lo que esto

implica es que no todos nuestros problemas con el correo se pueden abordar en solitario ni mediante ajustes tecnológicos. Ciertos cambios requerirán la intervención social, por ejemplo, mediante el establecimiento de nuevas normas o acuerdos sociales en nuestro grupo de trabajo, entre los miembros de nuestra familia o en nuestra red de amistades. Y puede que algunos cambios hayan de operarse en el plano social: en nuestra concepción del trabajo y del juego, del tiempo que pasamos juntos y separados.

En un artículo de 2010 titulado «Email as a Source and Symbol of Stress» [El correo electrónico como fuente y símbolo de estrés], Stephen R. Barley, profesor del Departamento de Ciencias de la Gestión e Ingeniería de la Universidad de Stanford, describe junto con dos colegas un estudio sobre el uso del correo electrónico que llevaron a cabo en una gran corporación de alta tecnología. Estaban interesados en entender cómo afectaba al nivel de estrés de los empleados su uso de las diversas tecnologías de comunicación. Con tal fin, recopilaron datos sobre la forma en que se comunicaban los empleados en los contactos cara a cara, las sesiones de correo electrónico, las sesiones de correo de voz, las llamadas telefónicas y teleconferencias, la mensajería instantánea, etcétera. Por supuesto, descubrieron que *todas* estas modalidades de comunicación eran estresantes de diversas formas.

Pero también descubrieron que el correo electrónico era diferente en un sentido significativo e intrigante: el correo electrónico era la modalidad de la que más se quejaba la gente. En su intento de entender por qué, concluyeron que el *email* constituía el signo más visible de la sensación de trabajo excesivo. Mientras que la teleconferencia o la reunión cara a cara tenían un principio y un final, todos sabían que el correo electrónico no dejaba de funcionar y que, incluso mientras dormían, no dejaban de acumularse nuevos mensajes en sus bandejas de entrada. Si querían ver, tanto en sentido literal como figurado, las exigencias de sus trabajos respectivos, les bastaba con echar un vistazo a sus bandejas de entrada. Esto sugirió a Barley y a sus colaboradores que el correo electrónico no era el problema o, para ser más exactos, que solo era parte del problema. Y es que el correo era, de hecho, algo más que correo: era el símbolo más visible del trabajo interminable y, por ende, un fácil chivo expiatorio para las quejas de la gente.

En la medida en que no se logre entender esto, concluyen Barley y sus colegas, «es improbable que los empleados y las organizaciones reconozcan y aborden el problema principal: los nuevos patrones laborales que atestan los días y crean expectativas poco realistas con respecto al tiempo de respuesta. En la medida en que la fuerza simbólica del

correo electrónico desvía la atención del estrés causado por las demandas que recaen sobre una fuerza de trabajo reducida y globalizada, sirve de maniobra de distracción». Aunque creo que esto es cierto, estoy convencido de que todos y cada uno de nosotros podemos y deberíamos introducir un mayor equilibrio en nuestras prácticas individuales.

## 5. Ejercicio 2 Correo electrónico focalizado (o Facebook o la mensajería de texto...)

Aprendí que volcarse en una tarea con un alto nivel de concentración hace maravillas a la hora de lograr cosas. Creo que jamás había avanzado tanto con el correo electrónico ni había tenido tanta sensación de éxito antes de realizar esta tarea.

ERIC

Decirme a mí misma que tenía que concentrarme en el correo contribuyó a hacer menos estresante el proceso. Tenía permiso para aparcas otras cosas porque era la hora del correo y solo del correo. Poner el foco de atención en una cosa es menos estresante que sentir pánico por cincuenta.

EMILY

Al realizar el ejercicio de observación del correo electrónico, Maria se fijó bien en lo distraída que solía estar cuando utilizaba el correo. Amén de percibir las múltiples voces e imágenes en su cabeza, veía que, al mismo tiempo que atendía su *email*, acostumbraba a consultar otras fuentes de información, especialmente Facebook. «Es como si Facebook formase parte de mi vida cotidiana –comentaba–, y por eso suelo abrir una pestaña de Facebook cuando consulto mi correo. Por desgracia, suelo estar más pendiente de Facebook que de mi correo. [...] A veces tengo abierto Facebook tanto en mi ordenador portátil como en mi *smartphone*. En situaciones como esta, noto que ando buscando placer, gratificación instantánea y, en buena medida, distracción. Descubro que

pierdo mucho tiempo explorando Facebook cuando debería estar prestando más atención a mi correo electrónico.»

A Maria la incomodaron bastante estos descubrimientos. Pero no se limitó a observar y a sentirse mal por su habitual estado de distracción: ideó una forma de abordarlo. Pensó que tal vez podía trabajar para mejorar su concentración al usar el correo. Así que probó un experimento: «Al consultar el correo, me esforzaba por permanecer consciente de mi respiración y por focalizar mis ojos y mi mente en la tarea en cuestión. Consultaba únicamente los mensajes referentes a trabajo, educación y empleo. No quería permitir que me distrajeran cosas aleatorias como artículos de Facebook, canales de noticias o pensamientos perturbadores sobre mi reciente ruptura».

Aunque en un principio le costaba concentrarse de ese modo, fue claramente una revelación para ella. «Mediante esta actividad, descubrí el poder de la concentración. La concentración es un acto que requiere filtrar y tomar decisiones de forma activa. Requiere ser constantemente consciente de mi estado físico y mental. Para fortalecer mi concentración, consultaba un mensaje cada vez, leyéndolo de principio a fin y respondiéndolo. Me di cuenta de que, con el fin de dedicarme plenamente a mis mensajes, tenía que moderar el ritmo.»

Estas experiencias le revelaron asimismo lo que podía hacerla descarrilar. «Ciertos mensajes pueden suscitar emociones que lleven a pensar en el pasado y en el futuro. Además, para consultar el correo es preciso estar conectado al mundo digital. En cualquier momento, uno puede decidir explorar múltiples sitios web mientras chatea, entra en Facebook y consulta su correo electrónico. Este ejercicio me obligó a reflexionar sobre las formas de plantearme a mí misma el reto de vivir en el presente y, por consiguiente, mejorar mi capacidad de concentración.»

En este capítulo tendrás la oportunidad de explorar lo que descubrió Maria: la posibilidad de ocuparte de utilizar el correo electrónico de una manera más focalizada. La idea es que te tomes en serio tu dedicación al correo electrónico como un oficio diestro, y que te preocupes de lo que lees y escribes lo bastante como para ser, en cierto sentido, como el bateador en su base o el carpintero en su banco.

Ahora bien, antes de comenzar a investigar este modo de conducta en línea, quiero aclarar dos cosas. La primera es que resulta difícil focalizar la mente. Nuestra mente posee una tendencia natural al vagabundeo. Todos tenemos la capacidad de dirigir nuestra atención a esto o a aquello, pero *mantenerla* en un objeto en particular suele

requerir entrenamiento. Es probable que este ejercicio te muestre (como puede haber hecho el ejercicio anterior) lo mucho que vagabundea en efecto tu mente. Afortunadamente, cuanto más practiques la focalización, mejor se te dará.

En segundo lugar, a diferencia del ejercicio de observación del correo electrónico, este ejercicio es prescriptivo. En el ejercicio anterior te propuse una práctica estructurada para que reparases en tus hábitos y tendencias en línea, pero no te dije lo que descubrirías ni los cambios que deberías realizar. Aquí, sin embargo, sí que te indico lo que has de hacer. Pero no estoy diciendo que debas adoptar necesariamente esta práctica como tu forma normal de actuar de ahora en adelante. Este ejercicio es un experimento y, cuando lo hayas completado, podrás decidir si lo adoptas, si incorporas selectivamente determinados aspectos a tu rutina diaria o si te olvidas de todo. Decidas lo que decidas, creo que descubrirás que te ha enseñado algunas lecciones valiosas sobre tu comportamiento en línea.

Al igual que en el anterior capítulo, puedes elegir como objeto de estudio una aplicación diferente, por ejemplo, Facebook o la mensajería de texto, en vez del correo electrónico. De hecho, si decidiste observar algo distinto del *email* en el capítulo anterior, te recomiendo que continúes con esa misma aplicación en este capítulo.

### **Cuadro 5.1: El ejercicio del correo electrónico focalizado**

#### **¿Qué hacer?**

Dedícate única y exclusivamente al correo electrónico. Cuando sientas el impulso de desviarte hacia otra aplicación (o si descubres que ya te has desviado), regresa a tu correo.

#### **¿Por qué hacerlo?**

- Para practicar (y fortalecer) tu capacidad de mantener el enfoque en la tarea.
- Para descubrir qué detonantes (acontecimientos internos y externos) suelen distraerte de tu enfoque en la tarea.
- Para descubrir qué acciones y condiciones te ayudan a mantenerte concentrado.
- Para decidir si deseas aplicar esta estrategia al correo electrónico y, en ese caso, cuándo.



## **Presentación general del ejercicio del correo electrónico focalizado**

En el fondo se trata de un ejercicio bastante simple. Necesitarás reservar algún tiempo durante uno o varios días para dedicarte a la práctica principal: utilizar *única y exclusivamente el correo electrónico*. Inevitablemente, sentirás distracciones que te tentarán a cambiar de actividad. Pero, ante estas distracciones potenciales, te limitarás a dirigir de nuevo tu foco de atención a tu correo. También puedes sorprenderte sucumbiendo a la tentación de cambiar, quizá de forma inconsciente. Pero, cuando notes que te has desviado, regresarás a tu correo tantas veces como sea menester.

He aquí una entrada del registro de Holly, que ilustra estupendamente la práctica de volver una y otra vez:

Me acomodé en el sofá con mi portátil, sin encorvarme, con las piernas apoyadas y sin cruzarlas. Al hacer clic en la bandeja de entrada, aparecieron veintiocho mensajes. [...] La radio de la otra habitación me molestaba y me distraía. Tras pedirle permiso a mi marido, bajé el volumen. REGRESA. Proseguí leyendo y procesando mensajes, pero, en menos de un minuto, nuestro conejo mascota subió al sofá y empecé a acariciarlo de forma semiconsciente. REGRESA. Reanudé la lectura de mis correos cuando me descubrí pensando en el viaje de mi hija e imaginándola agotada al volante desde el aeropuerto a su casa. [...] REGRESA. Comencé a centrarme en la respuesta a uno de los mensajes cuando advertí que estaba quitando pelos de conejo de la funda del asiento. REGRESA. Seguí pensando sobre lo que quería expresar en mi mensaje cuando me sorprendí pensando en un fiasco en el trabajo esa mañana. REGRESA. Logré despachar satisfactoriamente casi todo mi correo, pero me di cuenta de que había tenido que sustraerme a los detonantes, tanto internos como externos, unas quince veces en unos treinta y cinco minutos.

Me encanta esta descripción. Es rica en detalles y muestra las sistemáticas interrupciones de la sesión de correo de Holly por distracciones tanto internas (los pensamientos sobre su hija y sobre su trabajo) como externas (la radio y el conejo). Me encanta asimismo el toque desenfadado de su relato cuando se exhorta a sí misma a REGRESAR una y otra vez.

En vista de los desafíos que plantea este ejercicio, no es mala idea mantener una cierta dosis de curiosidad y de humor.

Este ejercicio puede resultar útil al menos en tres sentidos. En primer lugar, hacerlo habitualmente fortalecerá tu atención, por lo que serás capaz de mantener la concentración cuando quieras o lo necesites. Se vuelve más fácil con la práctica. (En el capítulo 3 lo comparé con las repeticiones de los ejercicios en el gimnasio para fortalecer los músculos.) En segundo lugar, es probable que, al estar más centrado en la tarea, aumente tu efectividad (tendrás que verificarlo por ti mismo, por supuesto). Y, en tercer lugar, el *intento* de permanecer focalizado de esta manera te mostrará probablemente lo que tiende a apartarte de tu tarea: los diversos detonantes internos y externos que ejercen la mayor influencia sobre ti. Por consiguiente, aprenderás más sobre lo que suele distraerte, lo cual podrá ayudarte en el futuro a eliminar, o al menos prever, algunas de estas distracciones.

## **Cómo realizar el ejercicio del correo electrónico focalizado**

El cuadro 5.2 sintetiza los seis pasos del ejercicio.

*Paso 1: realiza la práctica principal  
(dedícate exclusivamente al correo electrónico)*

Como en el ejercicio de observación del correo electrónico, planea dedicar al ejercicio del correo focalizado una o varias sesiones. Cada sesión debería durar al menos quince o veinte minutos.

### **Cuadro 5.2: Los pasos del ejercicio del correo electrónico focalizado**

#### **Paso 1: realiza la práctica principal (dedícate exclusivamente al correo electrónico)**

Dedícate única y exclusivamente al correo electrónico. Vuelve a tu correo cada vez que empieces a deambular.

#### **Paso 2: observa lo que estás haciendo y sintiendo**

Percátate de tu capacidad de mantener la concentración. Advierte cuándo te pones a divagar o cuándo sientes la tentación de hacerlo. ¿Qué estaba sucediendo y qué estabas sintiendo en esos momentos?

#### **Paso 3: anota lo que observes**

Mantén un registro de lo que observes.

#### **Paso 4: fusiona (sintetiza) tus observaciones**

Revisa tu registro en busca de patrones más amplios. ¿Qué es lo que te ayuda a mantener la concentración? ¿Qué es lo que suele tentarte a deambular?

#### **Paso 5: formula directrices personales**

¿Qué te sugieren estos patrones sobre el modo de usar el correo electrónico de maneras más saludables y eficaces?

## **Paso 6: comparte y discute**

Habla con otros de tus descubrimientos.

Ya he explicado más arriba la esencia del ejercicio: dedícate solamente a tu correo, excluyendo cualquier otra actividad en línea y fuera de línea. Y no midas tu éxito en función de que tu foco de atención sea inquebrantable (una meta prácticamente inalcanzable), sino de tu disposición a seguir recobrando tu atención.

Permíteme ofrecerte una variante de este ejercicio. La versión que he explicado hasta aquí puede denominarse versión restringida: quedan prohibidas todas las actividades al margen de tu práctica principal, el correo electrónico. Pero a veces puedes cambiar de tarea o de aplicación manteniendo tu intención de no vagar. Muchos de nosotros, por ejemplo, anotamos cosas habitualmente en nuestro calendario o en nuestra lista de tareas pendientes mientras leemos el correo electrónico. Hacerlo forma parte de nuestro manejo del correo, y dejar de hacerlo puede resultar incómodo y poco natural. Si eres una de estas personas, puedes plantearte realizar una versión un poco más costosa del ejercicio, en la que te permites excursiones ocasionales, siempre que estén directamente relacionadas con la actividad del correo que te ocupa en ese momento. El peligro es que la visión del calendario o de la lista de tareas te distraiga de lo que estabas haciendo en tu correo. En otros términos, puedes utilizar tu calendario y tu lista de tareas con el espíritu de este ejercicio, pero también puedes utilizarlos para incumplirlo y destrozarlo. En ese caso, ¿para qué hacerlo?

Finalmente, una de las formas más básicas y comunes de entrenamiento de la atención consiste en volver a dirigir la atención, una y otra vez, al objeto elegido. Presenté la práctica de la respiración consciente (explicada con más detalle en el Apéndice A) como una de las formas más comunes de este entrenamiento. Aunque aquí no es preciso ejercitar la respiración consciente (ni en ningún otro lugar del libro en realidad), a algunas personas sí que les resulta una preparación útil para este ejercicio. Antes de comenzar el ejercicio, respira conscientemente unas cuantas veces, o siéntate diez o quince minutos prestando atención a tu respiración, con el fin de tranquilizarte. Puedes planteártelo como un ejercicio de calentamiento, como hacer estiramientos antes de correr.

*Paso 2: observa lo que estás haciendo y sintiendo*

¿Qué sucede cuando intentas seguir concentrado exclusivamente en tu correo electrónico? Es probable que sientas la tentación de deambular (como Maria, a quien le costaba resistirse a la atracción de Facebook). Presta atención a aquello que te distraiga, como hace Holly en la entrada del registro que cité más arriba. Algunos de estos detonantes serán de índole externa: tu teléfono empieza a sonar, oyes un pitido que señala la llegada de un mensaje de texto o alguien llama a la puerta. Otros detonantes surgen de las condiciones internas: de repente recuerdas otra cosa que añadir a tu lista de tareas, o empiezas a sentirte ansioso o inquieto. Realizar la exploración consciente (Apéndice A) en esos momentos puede ayudarte a aclarar tus sentimientos y cómo te pueden estar afectando.

Por supuesto, al igual que es difícil mantener la concentración, puede costar alcanzar este nivel de autoobservación. Puede que no seas capaz de percibir los detonantes antes de reaccionar a ellos, antes de desplazar tu foco de atención hacia algo distinto del correo electrónico. O puede que logres hacerlo solo de manera ocasional.

### *Paso 3: anota lo que observes*

Mantén un registro escrito de tus observaciones, con el grado de detalle que estimes más útil. (La entrada del registro de Holly arriba citada es inusualmente detallada. No te sientas en la obligación de emularla.) He aquí otros dos ejemplos:

Estoy sentada en el escritorio de mi casa. He dejado el teléfono encendido, pero boca abajo y fuera de mi alcance. Me duele la zona lumbar y el tobillo izquierdo. Me doy cuenta también de que había estado frunciendo el ceño mientras reflexionaba hace solo unos instantes. Suelo hacerlo cuando me concentro y me produce dolor de frente. Respiro hondo un par de veces e intento conscientemente relajar los músculos de la cara. Empiezo abriendo solo mi cuenta personal. Ningún mensaje nuevo.

SUSAN

Mi primera sesión de correo electrónico y no me fue demasiado bien. Descubrí que me distraía con facilidad y, aunque tenía la idea de seguir concentrado en la tarea, derivaba enseguida hacia Facebook u otros sitios web al más mínimo indicio de pensamiento divergente o recuerdo de una tarea. Parecía un impulso reflejo.

Interrumpí la sesión más o menos a los seis minutos, pero la verdad es que no seguí en absoluto las pautas del ejercicio.

MARTIN

#### *Paso 4: fusiona (sintetiza) tus observaciones*

Lee ahora tu registro y busca patrones más amplios. ¿Ha habido ocasiones en las que te ha resultado más fácil seguir concentrado en tu correo? ¿Qué condiciones te han ayudado a hacerlo, como cambios en tu respiración, en tu postura o en tu entorno inmediato? ¿Has realizado algún cambio que te haya resultado útil en tu forma de utilizar el *email*? ¿Cuándo ha tendido a vagar tu mente? ¿Qué detonantes, internos o externos, han tendido a ejercer en ti la máxima influencia? ¿Cuáles han sido fáciles de superar y cuáles casi imposibles de resistir? ¿Has notado algún cambio en tu respuesta a los detonantes en tus sucesivas sesiones?

Escribe sobre los patrones que has ido descubriendo. El recuadro 5.3 te propone algunas preguntas que pueden ayudarte a enfocar tu reflexión.

#### *Paso 5: formula directrices personales*

Finalmente, en función de tus descubrimientos, formula directrices personales que te ayuden a relacionarte en el futuro con el correo electrónico. Pero, mientras lo haces, permíteme recordarte lo que dije al comienzo del capítulo: aunque este ejercicio es prescriptivo, no pretendo persuadirte de que adoptes esta práctica en todo momento. Antes bien, mi intención es mostrarte que existe un modo de operar en línea que está más focalizado (y es potencialmente más saludable y eficaz) que lo que muchos de nosotros hacemos, y que se puede *aprender*. ¿Te resulta suficientemente valiosa esta práctica como para adoptarla en determinados momentos del día, y como para seguirla ejercitando con el fin de mejorar?

Si tu respuesta es afirmativa, ¿cuándo decidirás practicarla? ¿En ciertos momentos del día? ¿Cuando estés intentando realizar determinadas tareas? ¿Qué condiciones internas y externas te ayudarán a hacerlo lo mejor posible? Si tu respuesta es negativa, y no te ves adoptando esta práctica *jamás* en la vida, ¿has aprendido no obstante algo de utilidad?

## *Paso 6: comparte y discute*

¿Cómo son tus reacciones a este ejercicio en comparación con las de otros? Puede resultar fascinante descubrir las semejanzas y las diferencias entre tus amigos y compañeros de trabajo, así como aguzar tu comprensión de tus propias tendencias en conversación con ellos. En la próxima sección, describo algunos de los patrones que he observado al impartir mi curso.

### **Cuadro 5.3: Descubriendo patrones en el ejercicio del correo electrónico focalizado**

#### **1. ¿Qué has hecho?**

¿Cuántas sesiones has practicado del ejercicio del correo electrónico focalizado? ¿Durante cuánto tiempo? ¿Has realizado la versión más o menos restringida? ¿En qué se asemeja y en qué se diferencia este modo de ocuparte del correo de tu modo habitual?

#### **2. ¿En términos generales, cuál ha sido tu experiencia del ejercicio?**

¿Te ha costado mantener la atención centrada en tu correo? ¿En qué medida lo has logrado?

#### **3. ¿Qué te ha ayudado a mantener la concentración?**

¿Te ha resultado más fácil seguir centrado en tu correo gracias a ciertas condiciones internas o externas?

#### **4. ¿Qué detonantes internos y externos has advertido?**

¿Cuáles han sido más fáciles y cuáles más difíciles de abordar?

#### **5. ¿Pretendes adoptar esta estrategia en el futuro?**

¿Por qué sí o por qué no? ¿Te plantearías adoptarla alguna vez y, en tal caso, cuándo?

#### **6. Resume lo que has aprendido con este ejercicio**

¿Qué te ha mostrado sobre tu relación actual con el correo electrónico y cómo podría afectar a tus conductas futuras?

## Lo que otros cuentan

### *Reacciones al ejercicio*

Algunas personas encuentran muy fácil el ejercicio. Descubren que el hecho de concentrarse en el correo electrónico resulta liberador, una bocanada de aire fresco. Erin, música, dice: «Agradecía el espacio que me concedía concentrarme veinte minutos en mi correo. Me sentía relajada y libre, sin presiones ni carreras». Algunos dicen que se les ha concedido «permiso» para hacer una sola cosa y para aparcar, por el momento, los múltiples asuntos que los desbordan.

Por supuesto, no a todos les parece fácil ni agradable el ejercicio. Puede resultar incómodo descubrir que buena parte del tiempo no podemos controlar en realidad nuestra atención, no podemos obligarnos sencillamente a persistir en una tarea. Es útil recordar que la perseverancia en el ejercicio lleva a mejorar.

### *Descubriendo los beneficios*

¿Por qué enfrentarse al correo electrónico de esta manera? Algunas personas se dan cuenta de que su eficacia aumenta cuando son capaces de concentrarse más en lo que están haciendo. Jordan, director de *marketing*, traza una analogía con partir leña: «Cada leño exige plena atención y concentración, y cada movimiento exige el grado adecuado de implicación. Se puede pensar en el correo electrónico en términos similares. Cada mensaje es como un nuevo leño que necesita plena concentración y luego justo la implicación adecuada». (Adviértase aquí la perspectiva artesanal.)

A algunos les parece que esta forma de manejar el correo electrónico resulta menos estresante y más agradable. Más que sentir el peso de toda su lista de tareas, son capaces de relajarse implicándose a fondo en lo inmediatamente presente. «Centrarse en una cosa es menos estresante que sentir pánico por cincuenta», dice Emily, bibliotecaria de investigación. Y Morgan, especialista en medios de comunicación escolares, comenta: «El correo electrónico no tiene por qué ser siempre malo. De hecho, reservar veinte minutos para ocuparse única y exclusivamente del correo puede ser una forma realmente

agradable de sentirse más tranquilo y de controlar esos mensajes no leídos de la bandeja de entrada».

### *Percatándose y ocupándose de las distracciones*

El principal reto de centrarse exclusivamente en el correo electrónico estriba en reconocer las distracciones y responder a ellas. Al hacer el ejercicio, la gente constata con frecuencia su tendencia al vagabundeo. «Era capaz de advertir cuándo descarrilaba mi atención –dice Emily–, y era capaz de retornar a mi tarea de correo. Sin embargo, mi atención no dejaba de revolotear, y tenía que recobrar poco a poco la concentración cada dos por tres. También tenía que recordarme a mí misma hacerlo de buen grado y sin frustración.»

A veces no nos limitamos a advertir *que* nuestra mente anduvo vagando, sino que percibimos también *adónde* fue, e incluso *por qué*. «Cada vez que me enfrentaba a un mensaje con el que no sabía inmediatamente qué hacer ni cómo ocuparme de él –dice Emily–, quería saltar a una distracción, como Facebook, los mensajes instantáneos, las noticias, mi correo personal, chatear con un colega, hacer un té, comer chocolate..., cualquier otra cosa.»

### *Estrategias para mantener la concentración*

Decidan o no adoptar este método de forma sistemática, algunas personas sí que aprenden a utilizar estrategias para recobrar o profundizar en su atención. El cuadro 5.4 enumera cuatro estrategias frecuentemente observadas.

#### 1. Establece y controla tu intención

Establecer tu intención resulta crucial en el trabajo artesanal. Puede ser muy útil decidir lo que te propones hacer cuando te conectas a la red y controlar periódicamente si estás siendo fiel a esa intención. La claridad de intención se convierte en la estrella polar para dirigir tu rumbo. Este es uno de los descubrimientos más comunes en todos los ejercicios, no solo en este. «Le pedí a mi mujer que no me interrumpiese durante quince minutos –dice un consultor de gestión llamado Trent–, y le expliqué el motivo (también estaba trabajando en la misma habitación). Esto pareció elevar mi atención, es decir, mi intención declarada me hizo concentrarme más.»

2. Utiliza la respiración y la conciencia corporal para concentrarte y relajarte  
¿Qué podemos hacer cuando nos sentimos distraídos? Algunos descubren que la respiración y el cuerpo son poderosos recursos para restaurar la concentración.

#### **Cuadro 5.4: Estrategias para mantener la concentración**

1. Establece y controla tu intención.
2. Utiliza la respiración y la conciencia corporal para concentrarte y relajarte.
3. Modera el ritmo.
4. Establece límites físicos y temporales.

Kathleen, una madre soltera que había vuelto a estudiar, dice: «Por las tardes tiendo a sentirme fragmentada y cansada, y me cuesta horrores concentrarme. Pero he empezado a hacer meditaciones [de respiración] de treinta a sesenta segundos antes de abrir mi bandeja de entrada por las tardes y me sirve de gran ayuda. Dedicar ese breve lapso de tiempo a detener el incesante barullo de mi cerebro antes de intentar concentrarme influye decisivamente en mi productividad y en mi estado emocional».

#### 3. Modera el ritmo

Moderar el ritmo también puede ayudarnos a sentirnos más en contacto con la situación y a controlarla. Es comprensible por qué podemos consultar el correo de forma acelerada y sin aliento: estamos intentando pasar a la siguiente tarea, y la siguiente (y la siguiente...). Pero la celeridad es tanto una actitud (no tengo tiempo para esto) cuanto un hecho objetivo (¿cuánto aumenta nuestra velocidad en realidad?). Moderar el ritmo lo suficiente para tomarse en serio el correo electrónico (de nuevo la perspectiva artesanal) puede ayudarnos de veras a apreciarlo, por extraño que pueda parecer. Will lo expresa en estos términos: «Normalmente recorro a toda prisa los contenidos del correo, echando un simple vistazo a las palabras tan rápido como puedo, juzgando apresuradamente su valor y si debería invertir tiempo en ello. [Pero] cuando me comprometo a leer realmente despacio cada mensaje, mi experiencia resulta mucho más tranquila de lo habitual. Curiosamente, los mensajes que solía borrar o considerar irritantes parecen despertar un súbito interés. Parecen valiosos». Y añade: «No puedo creer que acabo de decir que el correo electrónico puede ser valioso y apreciado».

#### 4. Establece límites físicos y temporales

Cuando percibimos lo que tiende a distraernos, nos damos cuenta de que algunas de estas condiciones están en realidad bajo nuestro control. Podemos eliminar fuentes potenciales de interrupción, cerrando ventanas en la pantalla o aplicaciones del *smartphone*, silenciando el teléfono, despejando nuestro escritorio del desorden innecesario e informando a quienes nos rodean de que preferimos que no nos molesten. Gary, tecnólogo educativo, escribió las siguientes directrices para establecer estos límites:

Crear un espacio propicio para el correo electrónico focalizado:

1. Físico: escritorio y silla cómodos, poco ruido, pocas distracciones exteriores, buena iluminación natural.
2. Mental: dedicar tiempo del ejercicio a situar todos los pensamientos no relacionados con la tarea fuera de los límites de la práctica.
3. Social: advertir a los demás de que durante los próximos  $x$  minutos estaré concentrado en el correo y no podré conversar.

## **Reflexiones finales**

Aunque el ejercicio de este capítulo se refiere al correo electrónico (o a Facebook o a la mensajería de texto si lo prefieres), sus lecciones se extienden potencialmente más allá de esta aplicación a todos los aspectos de nuestra vida. Aprender a concentrarnos mejor en lo que estemos haciendo, aprender a percibir esas ocasiones en las que estamos distraídos y saber lo que hacer al respecto son destrezas vitales básicas. Al mismo tiempo que exploramos y posiblemente mejoramos nuestra práctica de correo electrónico, entrenamos nuestra atención. Como comenta Nichola: «Sin duda continuaré explorando métodos de concentración como este. Mi aspecto favorito es la adaptabilidad: cualquier tarea se puede abordar con la misma atención cuidadosa».

## 6. Ejercicio 3 Observando la multitarea

Percibo mi atención, o mi falta de atención, mientras realizo múltiples tareas. En mis notas de observación, utilizo un par de veces la palabra «caprichosa» para indicar que, según los registros, parece que mi atención no se centra plenamente en lo que estoy haciendo en cada momento. Esta observación me dice que es como si me perdiera en lo que estoy haciendo y me desconcentrara. Por consiguiente, algunas de las tareas más simples me llevan su tiempo y mi trabajo es muy poco eficaz.

KATHLEEN

Mi multitarea es en buena medida mecánica y carente de dirección. Me aparto de mi tarea para consultar algo, con intención de hacerlo con brevedad, y entonces acabo dedicándome media hora a otra tarea, a leer un artículo, a consultar Facebook o a cualquier otra cosa. Me gustaría llegar a ser más consciente de estas distracciones (incluso, o especialmente, de aquellas que simplemente surgen en mi mente), y bien ignorarlas o bien abordarlas brevemente y conscientemente antes de regresar a mi tarea original.

HENRY

¿Supone un problema la multitarea? Algunos piensan que claramente sí. En julio de 2009, Clifford Nass, el difunto profesor de comunicación de la Universidad de Stanford, organizó un seminario de un día sobre los impactos de la multitarea, al que asistieron investigadores, educadores y padres. Algunos de los participantes hablaron de los beneficios de la multitarea. Pero buena parte de la atención y de la energía emocional se

centró en las preocupaciones y los miedos de la gente sobre este fenómeno. «Cuando alguien menciona la multitarea, la gente se vuelve loca», observaba Nass. Todos los asistentes eran claramente conscientes de que se necesitaba más investigación para comprender los efectos positivos y negativos de la multitarea, y para ofrecer orientación a los padres y a los trabajadores sobre cuándo y cómo realizarla de forma provechosa y cuándo abstenerse. Rebecca Randall, de la organización Common Sense Media (Medios con Sentido Común), hablaba de la urgencia de las preocupaciones de la gente: «No podemos esperar a las investigaciones longitudinales –decía–. Necesitamos orientación ya».<sup>1</sup>

Las investigaciones recientes han confirmado que la multitarea está muy extendida en la cultura estadounidense actual. Gloria Mark, profesora de ciencias de la información de la Universidad de California en Irvine, lleva más de una década realizando estudios etnográficos del lugar de trabajo estadounidense que demuestran la extensión del fenómeno. Su investigación de 2004 «Constant, Constant, Multi-Tasking Craziness» sorprendió a mucha gente al demostrar con cuánta frecuencia cambian de tarea los trabajadores del conocimiento. Clive Thompson resumía así estos resultados en un artículo del *New York Times Magazine* de 2005: «Cada empleado dedicaba tan solo once minutos a un proyecto determinado antes de ser interrumpido y conducido a otra tarea. Más aún, cada proyecto de once minutos se fragmentaba a su vez en tareas todavía más breves de tres minutos, como responder correos electrónicos, leer una página web o trabajar en una hoja de cálculo. Y cada vez que un trabajador se distraía de una tarea, le costaba unos veinticinco minutos de media regresar a ella».<sup>2</sup>

En cuanto a los niños, un estudio de 2010 de la Fundación de la Familia Kaiser, *Generation M2: Media in the Lives of 8-18-Year Olds*, revelaba que los jóvenes dedicaban más de siete horas diarias a «consumir medios». Ahora bien, como pasaban tanto tiempo utilizando simultáneamente varios medios, en esas horas comprimían casi once horas de contenidos mediáticos. (Aunque no se ha publicado por el momento ningún estudio posterior, cuesta imaginar que estas cifras hayan disminuido.)<sup>3</sup>

Las investigaciones de este tenor sirven de espejo para nuestras prácticas actuales, permitiéndonos ver lo que hoy sucede sin hacer juicios de valor. Pero, al mismo tiempo, como indiqué en el capítulo 3, un número creciente de estudios apuntan al lado problemático de la multitarea: que es menos eficaz que trabajar en una sola tarea y que la calidad de los resultados puede verse dañada. En el caso más dramático al que nos

enfrentamos, los mensajes de texto y la conducción, los resultados de las investigaciones son concluyentes: enviar mensajes mientras se conduce es extremadamente peligroso.

Pero existe otra cara de la historia. Algunos prominentes educadores e investigadores aducen que la multitarea es una destreza valiosa e incluso necesaria para el siglo XXI. En un influyente informe elaborado para la Fundación MacArthur, Henry Jenkins, un estudioso de los medios de la Universidad del Sur de California, ha argüido que las escuelas actuales deberían dedicar más atención al fomento de las nuevas destrezas de alfabetización mediática, entre las que figura la multitarea, que define como «la capacidad de otear el entorno y desplazar el foco de atención a los detalles sobresalientes». En una época anterior, sugiere, las escuelas habían enseñado a sus alumnos sobre todo la capacidad de concentrar la atención en una sola cosa, y habían considerado que quien no estaba dispuesto o era incapaz de mantener un estrecho foco de atención sufría algún trastorno. Pero, en el mundo actual, sostiene, ambos modos de atención resultan necesarios, y ninguno de ellos es intrínsecamente superior al otro.<sup>4</sup>

El panorama se complica aún más en virtud de las recientes investigaciones, que sugieren que la multitarea no merma el rendimiento *de todo el mundo*. Los llamados *supertaskers*, que se calcula que constituyen el 2,5 % de la población, pueden ejecutar en realidad dos tareas sin sentirse sobrecargados y sin ver mermada la calidad de su rendimiento. De hecho, algunas de estas personas parecen rendir mejor cuando compaginan dos tareas.<sup>5</sup>

Así pues, en términos generales no disponemos todavía de la orientación que reclama Rebecca Randall. Afortunadamente, yo no creo que necesitemos aguardar a estudios concluyentes que nos digan cómo ejercer mejor la multitarea o cuándo abstenernos. Además, incluso si contáramos con tales estudios, no nos proporcionarían una orientación detallada para todos y cada uno de nosotros, habida cuenta de nuestras diferencias en capacidad cognitiva, experiencia vital y preferencias personales. Si necesitamos orientación *ya*, como sugiere Randall, puede que seamos capaces de conseguirla investigando nuestro propio comportamiento multitarea, al igual que acabamos de hacer con el correo electrónico. Te mostraré cómo hacerlo en este capítulo, guiándote por un ejercicio estructurado, equiparable al ejercicio de observación del correo electrónico.

Antes de lanzarnos al ejercicio, sin embargo, aclaremos de qué estamos hablando. ¿Qué es exactamente la multitarea? Consiste básicamente en la realización de múltiples

actividades o «tareas» al mismo tiempo. Pero existe una confusión muy común acerca de lo que verdaderamente significa «al mismo tiempo». En la mayoría de los casos, en realidad atendemos a varias actividades *en serie*, de una en una. La multitarea es, pues, el cambio rápido de tarea, no el mantenimiento simultáneo del contacto atencional con varios objetos.

Por tanto, la multitarea significa esencialmente el movimiento de acá para allá entre dos o más tareas. Pero entonces, que estés o no realizando una multitarea (o que creas estar haciéndolo) depende de a lo que te refieras con *tarea*. Cuando abres un correo electrónico para leer el anuncio de una próxima reunión, y vas a tu calendario para anotar el día y la hora de la reunión, ¿estás realizando una multitarea o simplemente continuando con tu tarea actual? Cuando estás leyendo un correo electrónico y adviertes la llegada de un nuevo mensaje (pero no llegas a abrirlo y leerlo), ¿estás realizando una multitarea? Los estudiosos de la multitarea han propuesto varias definiciones, pero no existe un consenso general acerca del significado preciso del término.<sup>6</sup>

Ahora bien, para nuestros propósitos actuales, no necesitamos en realidad una definición rigurosa de la multitarea. Y es que lo que exploraremos en este capítulo es cómo y por qué desplazas tu atención, si alternas entre dos objetos en la misma aplicación (por ejemplo, entre dos correos electrónicos), entre dos aplicaciones diferentes (entre el correo electrónico y Facebook), entre dos dispositivos (tu ordenador portátil y tu teléfono móvil) o incluso entre actividades en línea y fuera de línea (entre los mensajes de texto y la charla cara a cara con un amigo). Tu definición de lo que es una tarea no será tan importante como ver cuándo tus saltos de atención son efectivos y saludables, y cuándo no.

Al investigar la multitarea como una práctica atencional, estaremos explorando tres destrezas atencionales que resultan cruciales al respecto: concentrarse, percatarse y elegir.

*Concentrarte* significa dirigir tu atención a la tarea en cuestión. Cuando estás leyendo un correo electrónico o publicando un mensaje en el muro de Facebook de alguien, ¿cuánta atención estás prestando a lo que estás haciendo?

*Percatarte* significa ejercitar la autoobservación o la autoconciencia con el fin de advertir que otros objetos o actividades se están disputando tu atención. Cuando suena tu teléfono anunciando un nuevo mensaje de texto, ¿hasta qué punto eres consciente de que

ha ocurrido? ¿Percibes conscientemente el acontecimiento o te limitas a responder siguiendo un hábito inconsciente?

*Elegir* significa tomar una decisión diestra e informada (si mantener tu foco de atención actual o si cambiar a otra cosa) y restablecer luego el foco de atención con el objeto que hayas elegido. ¿Cuándo eliges conscientemente a qué atender a continuación (y sobre qué base) y cuándo actúas siguiendo un hábito condicionado?

Un último punto antes de zambullirnos: yo mantengo una mentalidad abierta acerca del lugar de la multitarea en el mundo actual. Bajo las condiciones adecuadas, la multitarea puede resultar bastante útil. Y, bajo las condiciones inadecuadas, puede revelarse contraproducente, incluso mortal. El reto al que nos enfrentamos consiste en entender estas condiciones, y eso es lo que pretendo ayudarte a hacer, sin recriminaciones ni ovaciones.

## **Presentación general del ejercicio de observación de la multitarea**

En el ejercicio de observación precedente, te pedí que prestases cuidadosa atención a tus experiencias inmediatas, a lo que estabas pensando y sintiendo mientras estabas conectado a la red. En este ejercicio harás lo mismo, pero añadiré algunos elementos nuevos que son específicos de la multitarea.

### *Cómo observarte a ti mismo*

En el ejercicio de observación del correo electrónico, te observaste a ti mismo a la manera tradicional, con tus sentidos al desnudo, sin la ayuda de tecnologías de observación ni grabación (salvo un lápiz y un papel o un editor de textos). Esto puede haber resultado arduo en cierto modo, especialmente porque no estamos acostumbrados a prestar atención a nuestro cuerpo, nuestras emociones y nuestra atención mientras estamos conectados a la red, ni a explorar nuestras experiencias inmediatas a intervalos regulares. Pero se trata de algo factible, susceptible de aprendizaje y perfeccionable.

#### **Cuadro 6.1: El ejercicio de observación de la multitarea**

##### **¿Qué hacer?**

Dedícate a la multitarea (cambiando de tarea entre varias aplicaciones y dispositivos) utilizando programas para crear un registro de lo que has hecho. Revisa las grabaciones y emplea la información que recopiles a partir de ellas para identificar tus pautas habituales de comportamiento, lo que las motiva y cómo afectan estas pautas a tu eficiencia y a tu bienestar.

##### **¿Por qué hacerlo?**

- Para practicar (y fortalecer) tu capacidad de observarte a ti mismo.
- Para observar tu capacidad actual de concentrarte en tus tareas actuales, para percatarte de otras demandas de atención y para elegir proseguir con tu tarea actual o saltar a otra diferente.

Este tipo de autoobservación se vuelve más difícil cuando estamos desarrollando la multitarea, especialmente cuando nos hallamos en medio de una tormenta de actividades y desplazamos rápidamente nuestro foco de atención de acá para allá. Existen varias herramientas capaces de grabar la actividad en tu escritorio. Una vez que te hayas hecho con una de ellas (véase el paso 0 más abajo para los detalles), serás capaz de grabarte durante tu multitarea, y luego reproducir el vídeo para observar con detenimiento tus actividades en línea.<sup>7</sup>

### *Qué observar*

Como en el ejercicio de observación del correo electrónico, te pediré que recurras a la exploración consciente (Apéndice A) para prestar atención a tus experiencias mientras estás en línea. Pero, además, te pediré que te percales de tu estrategia multitarea: ¿cuándo decides saltar de una tarea a otra y por qué? ¿Con qué motivo eliges lo que hacer a continuación?

Puede que sientas que no *tienes* una estrategia, al menos conscientemente diseñada. Pero todos seguimos ciertos patrones habituales que determinan nuestra forma de ejercitar la multitarea. Unos respondemos inmediatamente a cada interrupción, en tanto que otros limitamos el número de interrupciones que pueden afectarnos (silenciando nuestros teléfonos, por ejemplo) y respondemos selectivamente a las interrupciones que logran atravesar nuestra barrera defensiva. Observando con más atención lo que haces, y cuándo y por qué lo haces, tendrás la oportunidad de evaluar tu actual estrategia multitarea y de efectuar los cambios pertinentes.

## Cómo realizar el ejercicio de observación de la multitarea

El cuadro 6.2 sintetiza los pasos del ejercicio.

### **Cuadro 6.2: Los pasos del ejercicio de observación de la multitarea**

#### **Paso 0: descárgate algún programa de grabación**

Instala en tu ordenador algún programa de grabación y familiarízate con él.

#### **Paso 1: realiza la práctica principal (multitarea)**

Lleva a cabo una o varias sesiones de multitarea utilizando el programa de grabación para grabar un vídeo de cada sesión.

#### **Paso 2: observa lo que estás haciendo y sintiendo**

Revisa las grabaciones de vídeo de tus sesiones.

#### **Paso 3: anota lo que observes**

Mientras reproduces las grabaciones, crea un registro escrito de lo que estabas haciendo y de cómo te sentías mientras lo hacías.

#### **Paso 4: fusiona (sintetiza) tus observaciones**

Revisa tu registro en busca de patrones más amplios. ¿Cuándo sueles alternar entre tareas y por qué? ¿Cuándo te abstienes de cambiar y por qué?

#### **Paso 5: formula directrices personales**

¿Qué te sugieren estos patrones sobre cómo enfrentarte a la multitarea de formas más saludables y eficaces?

#### **Paso 6: comparte y discute**

Habla con otros de tus descubrimientos.

*Paso 0: descárgate algún programa de grabación*

La grabación de tus sesiones de multitarea simplificará tu labor de autoobservación. Afortunadamente, hay disponibles numerosas herramientas de *software*, algunas de ellas gratuitas, que pueden servirte. Como las tecnologías cambian tan deprisa, no enumeraré aquí aplicaciones ni productos concretos. En lugar de ello, te invito a visitar mi sitio web, donde encontrarás mis recomendaciones actualizadas.<sup>8</sup>

Si eliges una herramienta de grabación basada en tu propia investigación, o si seleccionas una a la que ya tienes acceso, ha de ser una herramienta que te permita grabar como mínimo lo que sucede en la pantalla de tu ordenador de mesa, de tu portátil o de tu móvil. En otras palabras, cuando reproduzcas tus grabaciones, deberías ver una película en tiempo real de lo que estabas haciendo: abrir y cerrar ventanas, moverte por la pantalla, teclear textos en varias ventanas, etcétera, así como el movimiento del cursor de tu ratón. Tu herramienta también debería permitirte detener y reanudar la grabación, y saltar a otros lugares, como haces cuando estás viendo una película o un videoclip en YouTube.

Además, te resultará útil que tu herramienta de grabación ofrezca las siguientes prestaciones:

- Guardar una grabación para verla más tarde.
- Grabar los sonidos producidos por tu ordenador (por ejemplo, los tonos y pitidos que anuncian la llegada de nuevos mensajes).
- Grabar el sonido ambiente de tu entorno inmediato (permitiéndote oír las llamadas de teléfono o al colega que llama a la puerta).
- Grabar desde la cámara web de tu ordenador (para que puedas ver tus expresiones faciales y movimientos de cabeza mientras te dedicas a la multitarea).

Antes de llegar al paso 1, no solo deberías descargar e instalar el programa de grabación, sino también probarlo. Haz una breve grabación (de no más de un par de minutos) para asegurarte de que el programa funciona debidamente y de que sabes manejarlo *antes* de comenzar a grabar sesiones más largas en el paso siguiente.

¿Y si prefieres no grabar de esta forma tus sesiones de multitarea? Dispones de dos alternativas. La primera consiste en observarte directamente, sin asistencia técnica alguna, como hiciste en el ejercicio de observación precedente. Tal vez no logres la riqueza de detalles que te ofrece una grabación, pero deberías ser capaz de hacer

interesantes descubrimientos. En lugar de intentar anotar observaciones durante la multitarea (lo que supondría una tarea adicional), puedes encender una grabadora de sonido y contar en alto tus observaciones. La segunda consiste en pedirle a un amigo, colega o compañero que te observe y tome notas durante tu multitarea. Luego, al final de la sesión, puedes conversar con él sobre lo ocurrido. Tanto mejor si ambos estáis realizando el ejercicio, pues podéis turnaros en vuestras observaciones respectivas.

*Paso 1: realiza la práctica principal  
(lleva a cabo sesiones de multitarea)*

Ahora que ya sabes cómo hacer un seguimiento de tus sesiones de multitarea, deberías llevar a cabo una o varias de ellas, sin que cada una supere los quince o veinte minutos. ¿Qué sesiones deberías grabar? Mi consejo es que empieces con una que sea muy típica de tus patrones de multitarea. Busca una hora del día y un lugar en que estés bastante seguro de que manejarás múltiples ventanas y aplicaciones, y quizá también con probabilidades de ser interrumpido por tu teléfono, tus contactos cara a cara con otros, etcétera. Si la primera sesión que grabes resulta ser inusualmente tranquila (con poca alternancia de tareas), inténtalo de nuevo.

Una vez que dispongas de un ejemplo típico, puedes decidir si deseas grabar otros ejemplos típicos a modo de comparación o si prefieres explorar los bordes exteriores de tu práctica, o ambas cosas. Digamos que tu patrón habitual implica lentos y relativamente escasos cambios de tarea. Podrías elegir crear un momento en que tu multitarea sea más intensa, con cambios de tarea más rápidos y frecuentes de los que sueles efectuar. O, si desarrollas normalmente una multitarea muy intensa, plantéate crear y grabar una sesión menos espectacular y mucho más sosegada.

Finalmente, mientras decides qué sesiones grabar, ten presente la cuestión de la intimidad personal. Si estás empleando un programa de grabación o si estás pidiendo a un amigo que te observe, tus sesiones pueden contener información delicada sobre ti o sobre otros. Elige cuidadosamente tus sesiones y tu modo de observación para no violar la intimidad de nadie. (Y si decides guardar tus grabaciones, tanto *in situ* como en un servidor externo, haz lo posible por almacenarlas de forma segura.)

*Paso 2: observa lo que estás haciendo y sintiendo (ve el vídeo)*

### *Paso 3: anota lo que observes*

Una vez que hayas grabado una sesión, comienza el proceso de observación y registro. Ve la grabación inmediatamente o poco después de la sesión inicial. De esa forma, no solo serás capaz de utilizar lo que veas en la grabación, sino también tus recuerdos recientes de lo acontecido. Al igual que en los ejercicios anteriores, crea un registro escrito donde identifiques como mínimo el período de la grabación (muchas herramientas de grabación te mostrarán el «código de tiempo» de lo que estés viendo) y toma notas sobre lo que estaba sucediendo en aquel momento. (Véase la muestra de plantilla de registro en el Apéndice B.) Presta especial atención a lo siguiente:

- Mientras veas el vídeo, intenta reconstruir tus experiencias (respiración, cuerpo, emociones y atención). ¿Cómo te sentiste en diferentes momentos de la sesión, y qué te sugiere sobre tu práctica de la multitarea? (Si tu grabación incluye el vídeo de tu cara, la observación de tus expresiones faciales y tus movimientos de cabeza, puede proporcionarte información útil acerca de tu estado emocional. También pueden hacerlo la velocidad y la dirección de los movimientos de tu cursor.)
- Presta especial atención a los *puntos de elección* de tu sesión: esos lugares en los que surgió algo que pudo llevarte a saltar a otra tarea. Los puntos de elección que surgieron en virtud de acontecimientos externos serán, por lo general, más fáciles de identificar. (Puede que oigas un pitido en la grabación cuando llega un mensaje nuevo o que veas que una ventana cambia de color en la pantalla.) Pero también puede que seas capaz de reconstruir los puntos de elección que surgieron por causa de acontecimientos internos. (Quizá la imagen de tu cámara web te muestre sorprendido, o encantado o triste cuando empiezas a leer un nuevo mensaje o tal vez recuerdes simplemente cómo te sentiste cuando apareció el mensaje.)
- Cuando observes estos puntos de elección, fijate en cómo respondiste a ellos. ¿Cuándo decidiste seguir con tu tarea y cuándo decidiste cambiar? ¿Puedes reconstruir los motivos de tu decisión?

He aquí dos ejemplos de entradas de registro que sus autores escribieron mientras veían sus grabaciones o después de verlas:

He abierto cuatro actividades: 1) tareas del curso, 2) Facebook, 3) YouTube (seleccioné una canción), 4) el teléfono también está encendido, con el volumen al máximo. También estoy viendo un cuaderno, por las tareas encargadas. Básicamente necesito reflexionar sobre los apuntes que tomé durante una clase. (He tardado casi dos minutos en centrarme y prepararme para esta tarea antes de empezar a teclear algo relacionado con mis deberes.)

NICK

Facebook, pagar facturas, comer como una autómatas. Sabiendo internamente que estoy siendo observada con esta cámara, por lo que me siento de entrada como en un escenario. Advirtiéndome cuántas veces me toco las gafas, como (siempre algo en la boca y, si no es comida, entonces chicle), muevo los pies. Facebook sigue abierto y mucha gente responde a algo que publiqué antes, pero decido seguir con lo que estoy haciendo, a ver si puedo acabarlo. También quiero ver más comentarios a la vez, en lugar de dedicar tiempo a releer y ver a quién «le gusta». Impaciente mientras se sube una foto, así que paso al correo electrónico. Matrícula en nueva clase, así que cambio a Excel, libreta de direcciones, luego escribo correo de confirmación. Me ocupo de la tarea; creo que está bien. Noto el calor del ordenador en mis muñecas y que mis dedos empiezan a estar tensos, pese a llevar una semana sin teclear. Suelo mirar al teclado cuando tecleo, aunque a veces cuento con que sé dónde están las teclas.

CHRISTINE

#### *Paso 4: fusiona (sintetiza) tus observaciones*

Una vez registradas tus sesiones de multitarea, estás preparado para reflexionar sobre lo que has visto. Has de estar atento a los atascos y obstáculos, así como a los lugares donde operas con soltura y comodidad. ¿Cómo caracterizarías tu estrategia multitarea? ¿Sobre qué base desplazas tu atención entre tareas, aplicaciones y dispositivos? ¿Cuándo parece resultar fértil y saludable esta conducta y cuándo no? ¿Cómo llevas a cabo el seguimiento de tus diversas tareas? ¿Te queda lugar para perfeccionarlas?

Te sugiero que escribas sobre los patrones que estés descubriendo. El cuadro 6.3 te ofrece unas preguntas que te ayudarán a organizar tus ideas.

## *Paso 5: formula directrices personales*

Es muy probable que la respuesta a estas preguntas te sugiera posibles cambios. Formula estos cambios como directrices para futuros comportamientos. Puede que ciertos cambios conciernan a tu respuesta interna a las circunstancias externas y requieran pocas o nulas transformaciones en tus actividades externas. Por ejemplo, si ves que, cuando te dedicas frenéticamente a la multitarea, encoges los hombros hasta las orejas, tu respiración es superficial y frunces el ceño, en el futuro puedes decidir estar atento a estos signos de estrés y relajar conscientemente el cuerpo.

### **Cuadro 6.3: Descubriendo patrones en tu comportamiento multitarea**

#### **1. ¿Qué has hecho?**

¿Cuántas sesiones has observado? ¿Durante cuánto tiempo? ¿En qué se han distinguido entre sí las sesiones? P. ej., ¿has realizado tu multitarea con normalidad o has hecho algún experimento?

#### **2. Al observar tu respiración, tu cuerpo y tu postura, tus emociones y tu atención, ¿cuáles de estas dimensiones de tu experiencia han destacado más?**

¿Qué te han revelado sobre tu forma de realizar la multitarea?

#### **3. En las grabaciones, ¿has sido capaz de advertir el inicio de nuevas tareas y las interrupciones (porque has oído sonar tu teléfono móvil o has visto aparecer un nuevo mensaje en tu bandeja de entrada)?**

¿Con qué frecuencia has respondido inmediatamente a la nueva tarea o a la interrupción? ¿Por qué motivo?

#### **4. En las grabaciones, ¿te has percatado de las veces en que has cambiado de tarea o de actividad?**

¿Por qué has cambiado? (Nota: la pregunta 3 te pide que te fijas en las veces en las que has tenido la posibilidad de cambiar. Esta pregunta se refiere a las veces en las que efectivamente has cambiado.)

## **5. A la vista de todo lo anterior, ¿cómo describirías tu actual estrategia multitarea?**

¿Sobre qué base decides cambiar de tarea o seguir con la actual? ¿Cómo realizas el seguimiento de tus tareas? ¿Cuándo te resulta más efectiva esta estrategia y cuándo menos?

No obstante, es probable que muchos cambios impliquen una cierta alteración de tu modo habitual de dedicarte a la multitarea, de tu estrategia actual. ¿Te has fijado en que ciertos estados internos, como el aburrimiento, te llevan a hacer clic a diestra y siniestra? ¿Es este un modo satisfactorio de obrar para ti? ¿Qué deseas hacer al respecto? Si tu estado de ánimo influye considerablemente en que tu tarea resulte o no constructiva, quizás hay veces en las que no deberías ejercitar la multitarea. Y si adviertes que ciertas formas de interrupción son demasiado tentadoras para ignorarlas, pero suelen reducir tu eficacia, podrías plantearte neutralizarlas en la medida de lo posible o trabajar cuando estas interrupciones tengan menos probabilidades de surgir.

Mientras realizas esta evaluación, recuerda nuestra discusión previa y mantente alerta ante la autocrítica estéril. Puede que descubras comportamientos que antes ignorabas y que algunos se te antojen inquietantes. Aunque juzgarte a ti mismo en alguna medida puede ser inevitable, reparar en ello puede ayudarte a impedir que te obsesiones con estos juicios o que los adornes en exceso.

### *Paso 6: comparte y discute*

Cuando llega el momento de realizar este ejercicio en clase, mis alumnos ya se sienten bastante cómodos entre sí y ya están acostumbrados a describir y a comentar sus prácticas en línea. La multitarea es un fenómeno tan rico que da mucho que hablar a la hora de comparar y contrastar sus prácticas respectivas. Sospecho que a ti también te ocurrirá lo mismo cuando compartas *tus* descubrimientos. Pero, incluso si has decidido hacer este ejercicio en solitario, podrás entablar una animada conversación con otros en cuanto les digas que te has grabado en plena multitarea.

## Lo que otros cuentan

### *Reacciones al ejercicio*

Para algunos, esta es la primera vez que prestan atención consciente a su forma de dedicarse a la multitarea. Para otros, es una oportunidad de mirar con más detenimiento y reflexionar más a fondo que en el pasado. Algunas de sus descripciones por escrito son muy bonitas, evocadoras y ricas en detalles. Max, que trabaja para una gran compañía tecnológica, describe así un período de multitarea por la mañana:

Reviso un centenar de nuevos tuits en Twitterific, haciendo clic en algunos enlaces y leyendo algo en el navegador o añadiéndolo a mi cola de Instapaper para leerlo más tarde. Consulto Facebook y LinkedIn. Reviso woot.com para ver si hoy está de oferta un magnífico y barato mueble para la tele, que llevo meses esperando encontrar. No hay suerte. Leo un montón de nuevas entradas RSS en NetNewsWire, lo que vuelve a llevarme tres veces al navegador. Todas estas actividades están intercaladas, no separadas: alterno entre ellas sin razón evidente. El café me produce ese efecto. [...] Pensaba que iba a gustarme compartir estos vídeos, pero me resulta incómodo verlo, así que lo borro.

(El último comentario de Max se refiere a su grabación de la sesión. Se sintió incómodo al verla, por lo que decidió no compartirla con otros participantes del curso.)

Algunos pueden descubrir que les gusta la multitarea y que se les da bien. Pero incluso estos suelen ver que aún tienen cosas que aprender y mejorar. A otros, sin embargo, no les agradan tanto sus hábitos de multitarea. «Estoy en Facebook, pasando de un enlace a otro sin motivo alguno –dice Sophie, estudiante de doctorado–. Me sentí realmente estúpida –añade– al verme consultando Facebook tres veces en treinta minutos sin la más mínima novedad.» Y Christine, *coach* empresarial, se sorprende al verse cambiar de tercio mientras está tecleando una palabra. Más espectacular todavía es el caso de Alex, un alumno de grado que se asombra al verse en el vídeo publicando algo en Facebook, cuando no recuerda haberlo hecho. «Lo alarmante –dice– es que vi la grabación apenas

diez minutos después de hacer el ejercicio, y no recordaba nada de lo que había escrito en el muro [de mi primo]. Incluso al verlo, no recordaba haberlo escrito.»

### *Percibiendo las cualidades del cuerpo y de la mente*

Al igual que en el ejercicio de observación del correo electrónico, descubrimos que nuestras experiencias actuales (nuestra respiración, nuestro cuerpo, nuestras emociones y la calidad de nuestra atención) revelan información valiosa sobre nuestro comportamiento en línea. Kim, profesora universitaria a tiempo parcial, comenta sobre su respiración: «En lo que atañe a las sensaciones corporales, prácticamente puedo verme conteniendo la respiración. Empiezo con unos largos suspiros y acabo espirando. Incluso mi tendencia a mirar de lado cuando “tengo que pensar” recuerda muchísimo a alguien que intenta encontrar la manera de respirar». Al observarse en el vídeo, Millie, una alumna de grado que está investigando sobre la salud, nota varios signos de malestar físico de los que no era consciente: inclina los hombros en una posición incómoda y a veces se agarra el cuello.

Algunos se dan cuenta de que no se concentran mucho durante la multitarea. «Noto mi atención, o mi falta de atención –dice Kathleen–, mientras realizo múltiples tareas. En mis notas de observación, utilizo un par de veces la palabra “caprichosa” para indicar que [...] mi atención no se centra plenamente en lo que estoy haciendo en cada momento.» Análogamente, Martin, que trabaja en una gran compañía de tecnología, advierte «la cantidad de tiempo desperdiciado sin hacer básicamente nada». «Siempre tengo la sensación de que me falta tiempo –concluye–, pero ya veo dónde puedo recuperarlo fácilmente.»

La gente también suele tomar nota de las fuertes emociones que surgen durante la multitarea. Palabras como «aburrimiento», «ansiedad» o «agitación» se invocan con frecuencia. Este análisis continúa en la próxima sección, donde la gente habla de las fuertes emociones que la motivan a cambiar de tarea.

### *Cambiar o no cambiar*

El ejercicio consiste esencialmente en explorar cuándo cambiamos de tareas y por qué. Huelga decir que ciertos cambios son inevitables, porque ha concluido una tarea y hemos

de pasar a hacer otra cosa o porque no podemos avanzar en ella hasta que recibamos más información. Estos cambios necesarios no son tan interesantes como los opcionales o discrecionales, en los que *decidimos* cambiar.

Resulta bastante fácil apreciar que las condiciones externas nos conducen a menudo a cambiar de tarea. Cuando te suena el móvil, puede costarte resistir la tentación de responder, o al menos ver quién llama y tomar una decisión basada en este conocimiento. Más aún te puede costar ignorar a quien te está hablando en persona. En distintos grados, también puede ser difícil resistirse a los indicadores (pitidos, señales visuales, etcétera) que señalan la llegada de un nuevo mensaje. Muchos de los que ven la grabación de su propia multitarea se percatan de la capacidad de las interrupciones externas para apartarlos de lo que están haciendo en ese momento.

No obstante, su mayor descubrimiento es probablemente hasta qué punto las condiciones internas (pensamientos, sentimientos y, sobre todo, emociones fuertes) los llevan a cambiar de tarea, a menudo de manera inconsciente. Advierten que su cambio de tarea puede ser un modo de evitar lo que están haciendo en ese momento, una forma de dilación.

Algunos descubren asimismo qué es lo que están tratando de evitar en sus tareas o en sus circunstancias actuales. La ansiedad y el aburrimiento suelen mencionarse como desencadenantes. Jonathan habla en nombre de mucha gente cuando dice: «A veces actualizo patológicamente las bandejas de entrada y las listas de seguimiento, comprobando si ha entrado algo nuevo en los últimos treinta segundos. En realidad es una señal de que estoy aburrido. [...] Podría emplear mucho mejor el tiempo haciendo otras cosas en el mundo».

### *Viendo nuestra estrategia global de multitarea*

Al observar cuándo y por qué cambiamos (y, lo que es igual de importante, cuándo no cambiamos aun pudiendo hacerlo), somos capaces de descifrar nuestras estrategias personales de multitarea: nuestros hábitos surgidos a lo largo de los años pasados navegando.

Algunas personas desarrollan la multitarea *minimalista*: no suelen cambiar a menudo de tarea y prefieren permanecer concentradas en lo que están haciendo durante largos períodos de tiempo. Para ellas, este ejercicio puede resultar exasperante, pues tienen la

impresión de que les están pidiendo que hagan algo que no se sienten inclinadas a hacer. Erin dice: «Creo que ni siquiera entiendo cómo realizan otros la multitarea. [...] Quizá me estoy perdiendo formas de incorporar la multitarea a mis hábitos laborales. Por otra parte, ¿por qué arreglar lo que no está estropeado?... He pasado [muchos] años dedicada a la música clásica, trabajando mi atención y mi concentración, y tal vez así es como soy ahora».

Otros son *maximalistas* y tienden a cambiar deprisa y con frecuencia. Esto puede implicar responder a cada interrupción de manera muy reactiva. Michael, escritor independiente, decide que su estrategia habitual es «muy dispersa». Implica «andar saltando y viendo un montón de cosas diferentes y respondiendo correos electrónicos, mensajes de texto y llamadas casi conforme entran».

Sospecho que la mayoría de nosotros no somos ni minimalistas ni maximalistas estrictos, sino que ocupamos algún punto intermedio. Algunos advierten que tienen diferentes estrategias de multitarea en función de diversas condiciones, como la tarea que están realizando, su ubicación actual o su estado de ánimo. «Yo interactúo con la multitarea de dos maneras –dice Lydia–. Una cuando estoy concentrada. Esto sucede cuando estoy mentalmente presente y con ánimo de trabajar. En estas condiciones, soy capaz de practicar la multitarea con rapidez y eficacia.» Ahora bien, cuando no está de humor para ello, la multitarea es una especie de agitación, «que equivale a mear contra el viento, es decir, a intentar hacer algo sin esperanza de lograrlo».

Otros distinguen las sesiones de multitarea en las que su principal objetivo es realizar una o más tareas, ser productivos, de aquellas en las que simplemente desean relajarse y entretenerse. Will comenta: «En una sesión en la que no estaba intentando realizar ninguna tarea [...] estaba menos estresado y me encontraba más a gusto. Podía saltar de Facebook a leer un artículo y a responder al teléfono sin grandes esfuerzos. No tenía ninguna prisa y era libre de seguir mis impulsos. [...] La verdad es que resultaba muy relajante y no tenía la sensación de estar inmerso en una “multitarea”, pese a andar saltando de una cosa a otra». Y, en el mismo sentido, Max comenta: «En este ejercicio descubrí que realizo dos clases de multitarea. A veces me ocupo a mi manera de una lista de tareas, haciendo algunas cosas y distrayéndome sobre la marcha. Otras veces utilizo internet como un deliberado sumidero de tiempo, permitiéndome revolotear entre diferentes fuentes textuales [...] y echando una ojeada a diversas informaciones como un medio para seguir estando informado».

## *Estableciendo directrices*

A partir de esta clase de observaciones, somos capaces de apreciar la riqueza y la complejidad de nuestro comportamiento multitarea. Y, con frecuencia, la mera percepción de conductas que estimamos contraproducentes basta para sugerirnos posibles cambios. Dado que la multitarea tiene que ver con la elección, con la decisión de lo que hacer a continuación, muchas de nuestras directrices se ocupan directamente de este asunto.

Como en el ejercicio del correo electrónico focalizado, los individuos descubren la importancia de establecer su intención, lo que están tratando de realizar, como un medio para seguir concentrados en lo más importante. Un diseñador de tecnología llamado Henry redacta una directriz que reza: «Trabajar para establecer una serie de tareas que deseo efectuar cuando me siento al ordenador. [...] Anotar estas cosas para hacer un seguimiento de lo que ahora me ocupa, de si figura en la lista de tareas fijadas y de si me estoy dedicando o no a demasiadas cosas a la vez».

Se trata de un primer paso importante, pero ¿qué ocurre cuando empieza a sonar el teléfono, surge el deseo de consultar Facebook o vemos que empiezan a acumularse los correos electrónicos? Una vez visto lo fácil que resulta responder inconscientemente a tales detonantes, algunos se dan cuenta de que necesitan cobrar conciencia de los potenciales puntos de elección justo en el momento en que surgen, y tomar hábiles decisiones sobre los cambios en el ardor del momento. Danielle, alumna de máster, realiza una bonita labor de conjugar el reto de mantener la concentración y su propuesta de solución: «A menudo tengo una meta general o imprecisa en mi multitarea que dirige mis acciones y mis cambios. Siento que esto funciona realmente bien en la mayoría de los casos, pero no siempre. Cuando esto se desbarata... es cuando mi atención queda “secuestrada” por una fuerte respuesta emocional a algo que veo o que leo. Siento que esto podría solucionarse introduciendo un espacio entre dicha reacción y mi respuesta. Entonces puedo decidir de manera informada si deseo reaccionar a ella en ese momento, más tarde o nunca, o posponer esa decisión». Sus directrices personales son:

Si noto que quiero cambiar de tarea debido a una fuerte respuesta emocional, hago una pausa antes de cambiar, y vuelvo a valorar si debería o no hacerlo.

Si noto que me estoy impacientando, pruebo varias formas de apaciguar esa impaciencia antes de empezar a cambiar al buen tuntún. Hago una pausa y me replanteo mi intención.

Si noto que mi atención se vuelve difusa, me tomo un momento para concentrarme en la respiración, luego me replanteo cuál es mi propósito y cuál me gustaría que fuese. Una forma de hacerlo sería plantearme una serie de preguntas: ¿qué estoy tratando de hacer? ¿Qué me gustaría hacer? ¿He contestado la(s) pregunta(s) que intentaba contestar? ¿Debería seguir adelante?

## Reflexiones finales

Cuando Eyal Ophir, Clifford Nass y Anthony Wagner publicaron en 2009 los resultados de su estudio sobre la multitarea, aparecieron en los titulares de las noticias. Habían reclutado a estudiantes universitarios de Stanford, seleccionando a cincuenta que ejercitaban habitualmente la multitarea y a cincuenta que no lo hacían, y a los cien los habían sometido a una serie de test de bajo nivel de atención. Sus principales hallazgos fueron que a los asiduos a la multitarea les costaba más ignorar las distracciones que a los poco asiduos, su memoria durante la multitarea era peor y cambiaban de tarea más despacio.<sup>9</sup>

El titular que resumía estos resultados era evidente: los asiduos a la multitarea rinden menos que los poco asiduos. Y suscitaba una importante cuestión que aún no se ha respondido de manera adecuada: ¿son más propensos a ejercitar la multitarea quienes son incapaces de ignorar las distracciones (y, por tanto, se sienten obligados a cambiar de tarea cuando los interrumpen)? ¿O es el cultivo de la multitarea la *causa* de que la gente llegue a distraerse con más facilidad? Eyal Ophir parece respaldar la segunda interpretación. En una entrevista de 2011 afirmaba: «Con el tiempo puede que te entrenes para NO concentrarte. Te enseñas a ti mismo que puede haber algo más emocionante a la vuelta de la esquina: tras esa notificación, o en la aplicación de tu teléfono móvil o en el correo que no has consultado. Si priorizas lo desconocido, pero potencialmente emocionante, sobre lo que tienes delante, te costará mucho controlar tu concentración. Puedes pasar de un modelo de asignación de atención de arriba abajo, donde tú decides en qué centrarte, a un modelo de abajo arriba, donde cualquier nueva notificación o alerta te dictará en qué centrarte».<sup>10</sup>

A mi juicio, es probable que ambas posiciones sean ciertas. Lo que sugiere Ophir suena bastante plausible. Si andas continuamente a la zaga de la última interrupción interna o externa, te estás perdiendo la oportunidad de fortalecer tu atención trayéndola «una y otra vez» a tu foco actual. En lugar de ello, estás intentando perseguir a cada momento la última brillante novedad. Pero parece igualmente probable que si careces de la fortaleza atencional para evitar las distracciones, para advertirlas y devolver tu atención hacia tu foco original, no cesarán de arrastrarte las interrupciones que vayan surgiendo.

Todo esto parece apuntar a que la multitarea habitual resulta *necesariamente* problemática. No obstante, en la misma entrevista, Ophir reacciona ante la sugerencia del entrevistador de que los asiduos a la multitarea son, en realidad, menos eficaces en su desempeño. «No creo que quienes ejercitan habitualmente la multitarea lo hagan con menos eficacia –dice–, simplemente poseen un objetivo diferente. Un conjunto de prioridades diferente. Si cabría afirmar que tradicionalmente valoramos la capacidad de concentrarnos en medio de las distracciones, ellos están dispuestos a sacrificar su concentración para asegurarse de que no se pierden ninguna sorpresa inesperada pero gratificante. En consecuencia, pueden desenvolverse peor en el escenario de oficina descrito, pero también pueden ser los primeros en frenar en seco en el escenario del coche y el teléfono móvil. ¿Quién es, pues, más eficaz?»

La cuestión fundamental en todo esto, al menos a mi juicio, es en qué consiste el comportamiento eficaz. ¿Cuándo y cómo ejercitar la multitarea y cuándo abstenernos de ella? La respuesta a esta pregunta dependerá sin duda de la comprensión de nuestras actuales intenciones o metas, y de la correspondencia entre nuestra conducta (nuestra estrategia) y dichas intenciones. Por consiguiente, más que considerar buena o mala la multitarea, podríamos describirla como hábil o inhábil, como eficaz o ineficaz, como saludable o no saludable. Y hacer esto significa observar la conducta en su contexto real; en otras palabras, prestar atención de veras.

## 7. Ejercicio 4 Multitarea focalizada

¡He aprendido que realmente es posible desarrollar la multitarea de manera eficaz, consciente y productiva! [...] Al establecer intenciones razonables antes de sumergirme en la multitarea, soy capaz de ser benévola conmigo misma al tiempo que establezco una meta. Esto crea un espacio que me permite centrarme mejor en las tareas. Al respirar hondo, me recuerdo a mí misma mi intención y soy capaz de recobrar amablemente la concentración y regresar a la tarea.

KATHLEEN

Sigo sin ser una gran entusiasta de la multitarea y no creo que llegue a practicar con regularidad ninguna versión que implique mucha actividad. Dicho esto, los principios que me planteé en este ejercicio han hecho menos frustrante la experiencia. Pienso adoptar sin duda estas estrategias cuando me halle en entornos que impongan un cierto grado de multitarea [...] o cuando tenga que hacer muchas cosas y necesite mantener mis prioridades.

SAMANTHA

Mucho he aprendido de Darlene Cohen sobre el cultivo de la multitarea de una manera más focalizada. Darlene fue una maestra zen del Área de la Bahía que impartió durante muchos años talleres sobre el manejo de las enfermedades crónicas y del estrés. Durante el auge del puntocom de finales de la década de 1990, los trabajadores tecnológicos acudían a ella en busca de ayuda para incrementar su productividad y disminuir su estrés. Comenzó impartiendo talleres sobre «la conexión con el trabajo de un modo

profundamente satisfactorio», que es el subtítulo del libro que acabó publicando sobre el tema, *The One Who Is Not Busy*. Descubrí la labor de Darlene por medio de este libro, y enseguida me percaté de su relevancia para mi investigación y mi docencia. En sus talleres y en su libro exploraba cómo podemos trabajar con más eficacia entrenando nuestra atención y aprendiendo a desplazar nuestro foco con más fluidez. Mientras leía su libro, veía la posibilidad de confirmar experimentalmente estas ideas.<sup>1</sup>

Contacté con Darlene y le expliqué mi proyecto: ofrecer a los trabajadores del conocimiento su programa de entrenamiento, y evaluar su capacidad de desarrollar la multitarea antes y después del entrenamiento. Se daba la circunstancia de que Darlene tenía un máster en neurociencia y había trabajado como ayudante en el laboratorio de Harvard del psicólogo B. F. Skinner. Se sintió intrigada por la idea del estudio y se mostró interesada en participar. Con la financiación de la Fundación Nacional para la Ciencia y la Fundación MacArthur, y en colaboración con Jacob O. Wobbrock (investigador de la interacción entre el humano y el ordenador de la Escuela de Información de la Universidad de Washington), Alfred Kaszniak (neuropsicólogo de la Universidad de Arizona) y Marilyn Ostergren (estudiante de doctorado de la Escuela de Información de la Universidad de Washington), fui capaz de reclutar directores de recursos humanos de Seattle y San Francisco, entrenarlos y comprobar sus capacidades para la multitarea.

A algunos de los directores de recursos humanos los entrenó la propia Darlene o alguno de sus estudiantes de los últimos cursos. Recibieron ocho semanas de formación en entrenamiento de la atención. Un segundo grupo recibió ocho semanas de formación en relajación corporal. El tercer grupo, el grupo de control en lista de espera, no recibió ningún entrenamiento durante el período inicial de ocho semanas, pero posteriormente recibió entrenamiento de la atención y volvió a ser examinado. Examinamos la capacidad de realizar la multitarea de todos los participantes, tanto antes como después del período de ocho semanas, llevándolos a una oficina con un ordenador portátil y un teléfono, y pidiéndoles que realizasen una serie de tareas típicas de oficina, tales como programar una reunión, localizar una sala de reuniones y escribir un memorando. La información que necesitaban llegaba por correo electrónico y mensajería instantánea, amén de los documentos disponibles en papel y en sus portátiles. Para completar las tareas en el breve lapso de tiempo que les dábamos, tenían que recurrir a la multitarea: contestar el teléfono, responder a las llamadas a la puerta y decidir cuándo leer y

responder los correos electrónicos y los mensajes instantáneos que no cesaban de llegar. Se pretendía que resultara muy estresante, y así fue para la mayoría de los participantes.

Cuando analizamos las pruebas de los participantes, no apreciamos diferencias entre los grupos en cuanto a la precisión de sus resultados ni al tiempo invertido. No obstante, otras medidas indicaban que el entrenamiento de la atención había afectado positivamente al comportamiento multitarea de los individuos. Quienes recibieron ocho semanas de entrenamiento de la atención estaban menos estresados, recordaban mejor el trabajo que habían estado realizando y su trabajo era menos fragmentario: cambiaban de tarea con menor frecuencia y dedicaban más tiempo a sus tareas principales. Este último resultado es especialmente intrigante. ¿Por qué habían cambiado de tarea *con menor frecuencia* quienes habían recibido entrenamiento de la atención? En mi opinión, porque podían: porque, con un músculo atencional más fuerte, podían tomar decisiones conscientes sobre cuándo tenía sentido cambiar a tareas que suponían una interrupción (como un nuevo correo o mensaje instantáneo) y cuándo era preferible proseguir con la tarea que tenían entre manos.<sup>2</sup>

Además de ofrecer alguna confirmación experimental de que el entrenamiento de la atención puede afectar positivamente a la multitarea, el estudio me ayudó a formular los dos ejercicios de multitarea que presento en este libro, en el capítulo anterior y en este. Para evaluar las capacidades de multitarea de los participantes en el estudio, grabamos su comportamiento y más tarde pedimos a codificadores humanos (estudiantes de grado que formaban parte de nuestro equipo de investigación) que vieran las grabaciones de vídeo y que señalaran los puntos críticos de estas, como cuándo se producían las interrupciones y cuándo cambiaban de tarea los participantes. Esto me llevó a pedirles a los alumnos de mi curso que se grabasen y se observasen *a sí mismos*, actuando así al mismo tiempo como sujetos experimentales y como observadores del experimento. Al ver las grabaciones de los participantes en nuestro estudio, tuve la oportunidad de examinar muy de cerca sus decisiones de desviar su atención hacia una interrupción o de permanecer centrados en su tarea. Ello me permitió entender mejor el trabajo atencional del que hablaba Darlene. Y me ayudó a formular el ejercicio de multitarea focalizada, que constituye el tema de este capítulo.

## Presentación general del ejercicio de la multitarea focalizada

En el ejercicio del correo electrónico focalizado te pedí que no dejaras de volver a tu correo cada vez que te distrajeras. Podías reparar en los detonantes que te tentaban a desviarte: detonantes externos, como el sonido de tu teléfono, o internos, como el aburrimiento o la ansiedad. Pero, ante esas distracciones, tanto si te limitabas a advertirlas como si sucumbías a ellas (y te descubrías en Facebook o en Instagram), tu misión consistía en regresar a tu correo electrónico. Una y otra vez.

Por supuesto, el ejercicio de la multitarea focalizada es diferente. El reto no estriba ahora simplemente en seguir centrado en una única tarea. (En tal caso, no hablaríamos de *multitarea*.) El reto de la multitarea consiste en decidir cuándo cambiar y cuándo no. Consiste en tomar decisiones hábiles. Pero, para elegir con habilidad, tienes que darte cuenta de que *tienes* elección. Lo más arduo de esta empresa, como vimos en el capítulo anterior, radica en que parte de nuestra conducta cambiante es habitual e inconsciente. Nos hemos ido a Facebook (o a Pinterest, o a YouTube, o al *New York Times* o a nuestro teléfono que suena) *antes* de ser siquiera conscientes de la tentación que ofrecen estas alternativas.

Al observar su propia multitarea en el ejercicio anterior, algunos comienzan a ver la posibilidad de operar de un modo más focalizado e intencional. Henry ve aquí claramente, no solo el problema (para él), sino también la solución: «Cuando practico la multitarea, suelo hacerlo de forma mecánica y carente de objetivo. Me aparto de mi tarea para consultar otra cosa, con el propósito de hacerlo brevemente, y luego acabo dedicándome a otra labor. [...] Me gustaría llegar a ser más consciente de estas distracciones, bien para ignorarlas o bien para ocuparme de ellas breve y conscientemente antes de retornar a mi tarea original». Y Will advierte que «la multitarea parece volverse desagradable cuando perdemos el control de esa capacidad de tomar decisiones. La verdad es que noté que, cuando era capaz de decidir lo que deseaba hacer y de obrar conforme a ello, experimentaba una sensación de libertad y de menos estrés».

Por consiguiente, el ejercicio de la multitarea focalizada nos pide que lleguemos a ser más conscientes de las elecciones atencionales que van surgiendo, y que tomemos decisiones conscientes sobre la forma de responder a ellas. Esto no solo implica observar

tres destrezas atencionales (concentrarse, percatarse y elegir), sino también practicarlas y fortalecerlas. Cuando estamos dedicados a una tarea, intentamos centrar en ella toda nuestra atención. Cuando surgen interrupciones, hacemos una pausa y reparamos en ellas. Y entonces, basándonos en lo que más nos interesa, elegimos cambiar de tarea o continuar con la misma, dirigiendo nuestra atención plena a aquello en lo que hemos decidido centrarnos a continuación.

En el ejercicio de la multitarea focalizada, tendrás la oportunidad de practicar estas destrezas. Y subrayo que se trata de *practicar*. Pocos de nosotros somos capaces de alcanzar sistemáticamente este grado de atención. El reto no estriba aquí tanto en hacerlo bien cuanto en ejercitar determinadas destrezas, aprendiendo de la experiencia y sin olvidar que, cuanto más practiquemos, mejores serán los resultados.

### **Cuadro 7.1: El ejercicio de la multitarea focalizada**

#### **¿Qué hacer?**

Dedícate a la multitarea (alternancia de tareas entre varias aplicaciones y dispositivos). Concéntrate en tu tarea actual, percatándote de los detonantes que te tientan a cambiar, y decide hábilmente si persistes en tu actual tarea o si saltas a otra.

#### **¿Por qué hacerlo?**

- Para practicar (y fortalecer) tu capacidad de advertir cuándo te sientes tentado a cambiar de tarea (y por qué).
- Para resistirte automáticamente/inconscientemente al cambio de tareas.
- Para practicar (y fortalecer) tu capacidad de elegir cuándo cambiar y por qué.

## **Cómo realizar el ejercicio de la multitarea focalizada**

El cuadro 7.2 sintetiza los seis pasos del ejercicio. Vamos a analizarlos uno a uno.

### *Paso 0: decide cómo observar y registrar*

En el ejercicio de observación de la multitarea, te pedí que descargases, instalases y empleases algún programa para grabar tu actividad multitarea. Te recomiendo que vuelvas a hacerlo. Pero, ahora que ya has adquirido una cierta experiencia con este método, estás en disposición de apreciar la probable utilidad de un segundo conjunto de grabaciones. Así pues, dejo a tu criterio la decisión de repetir el proceso o, como en los ejercicios anteriores, registrar tus propias observaciones durante o inmediatamente después del ejercicio.

### **Cuadro 7.2: Los pasos del ejercicio de la multitarea focalizada**

#### **Paso 0: decide cómo observar y registrar**

¿Utilizarás o no el programa de grabación del ejercicio anterior?

#### **Paso 1: realiza la práctica principal (multitarea consciente)**

Céntrate en la tarea que estés realizando, percatándote de los detonantes para cambiar y eligiendo hábilmente si continúas con tu tarea o si saltas a otra.

#### **Paso 2: observa lo que estás haciendo y sintiendo**

Fíjate en tu capacidad de tomar decisiones conscientes. ¿Cuándo dejas de ser consciente y por qué?

#### **Paso 3: anota lo que observes**

Crea un registro escrito de lo que hayas estado observando.

#### **Paso 4: fusiona (sintetiza) tus observaciones**

Revisa tu registro en busca de patrones más amplios. ¿Qué es lo que te ayuda a mantener la concentración? ¿Qué es lo que suele tentarte a deambular?

### **Paso 5: formula directrices personales**

¿Qué te sugieren estos patrones sobre formas más saludables y eficaces de ejercitar la multitarea?

### **Paso 6: comparte y discute**

Habla con otros de tus descubrimientos.

### *Paso 1: realiza la práctica principal*

*(multitarea consciente)*

Realiza una o varias sesiones en línea, eligiendo las horas del día y los lugares donde puedas esperar la calidad y el tipo de interacción e interrupciones que desees investigar. ¿Quieres explorar tu capacidad de multitarea cuando estás en pleno torbellino de actividad, con el teléfono sonando, las interrupciones en persona, tu cuenta de Twitter abierta y un sinfín de mensajes de texto? ¿O prefieres un ritmo de actividad más tranquilo y pausado, con menos interrupciones potenciales?

Te aconsejo que lleves a cabo al menos dos sesiones, y que varíes en cada una tu estrategia de multitarea. En una sesión podrías probar una estrategia *maximalista* (alternando con frecuencia). En otra podrías probar una estrategia *minimalista* (intentando reducir al mínimo la alternancia). Si decides llevar a cabo más de una sesión de multitarea, te sugiero que pruebes en una de ellas una estrategia distinta de la habitual. En concreto, si tiendes a ser maximalista, intenta ser más minimalista y ver si eres capaz de resistir el deseo de cambiar. Y, si propendes al minimalismo, prueba a ser maximalista. Obligándote a salir de tu elemento podrás conocer mejor tus hábitos y preferencias, y se te ofrecerán nuevas posibilidades para tu comportamiento en línea.

### *Paso 2: observa lo que estás haciendo y sintiendo*

### *Paso 3: anota lo que observes*

Tu forma de seguir estos dos pasos dependerá de la decisión adoptada en el paso 0 (si decidiste emplear o no algún programa de grabación). Si estás utilizando el programa, volverás a anotar tus observaciones mientras ves la grabación en vídeo de tu sesión. En

caso contrario, habrás de anotar tus observaciones al hilo de tu multitarea o inmediatamente después de ella.

En cualquiera de los casos, deberías prestar especial atención a las decisiones que tomes durante la sesión: ¿cambiar o no cambiar? ¿Cuándo han sido conscientes tus decisiones y cuándo no? ¿En qué medida has logrado persistir en tu estrategia (maximalista, minimalista o una cosa intermedia)?

He aquí dos ejemplos de registros de alumnos:

Comienzo a leer, pero enseguida siento frío (detonante externo). Lo admito y lo resuelvo, pues afectaría a mi concentración. Vuelvo, pero primero enciendo una vela, y entonces veo una vieja que quiero tirar. Hasta aquí ha sido una atención totalmente automática. Afortunadamente sigo en la tarea y regreso de inmediato a la lectura. El icono de iTunes empieza a saltar en el escritorio. Tardo aproximadamente treinta segundos en advertirlo (detonante externo) y respondo a él de inmediato. Compruebo la voracidad de la tarea que quiere que realice (actualizar la información de la tarjeta de crédito) y lo dejo. Si se hubiera tratado de algo más breve o más sencillo, probablemente habría respondido.

MARTIN

Los *gchats* simultáneos hacen que mi atención oscile entre el correo electrónico y las conversaciones. Una vez que en el chat se produce una pausa natural, se me presenta la oportunidad de decidir si regreso a mi tarea original o si salto a una nueva. Como de costumbre, abro muchos correos, hago clic en los enlaces relevantes y, cuando tengo alineadas una serie de pestañas, comienzo a revisarlas.

ERIC

#### *Paso 4: fusiona (sintetiza) tus observaciones*

Lee ahora tu registro en busca de patrones más amplios. ¿Ha habido ocasiones en las que te ha resultado más fácil permanecer consciente y tomar hábiles decisiones? ¿Qué condiciones te han ayudado a hacerlo, como cambios en tu respiración, en tu postura o en tu actitud? ¿Cuándo ha tendido a vagar tu mente? ¿Qué detonantes, internos o externos, han tendido a ejercer la máxima influencia en ti? ¿Cuáles han sido fáciles de

superar y cuáles han resultado casi irresistibles? ¿Has notado algún cambio en tu respuesta a los detonantes en el transcurso de tus sucesivas sesiones?

Escribe sobre los patrones que has ido descubriendo. El cuadro 7.3 te ofrece una serie de preguntas que pueden servirte de guía al redactar.

#### *Paso 5: formula directrices personales*

¿Qué has aprendido de este ejercicio que puedas poner en práctica ahora? ¿Has descubierto alguna estrategia concreta de multitarea que te resulte más satisfactoria? ¿Hay ocasiones en las que prefieres no practicar la multitarea? ¿Qué puedes hacer para responder más hábilmente a los detonantes?

#### *Paso 6: comparte y discute*

Este ejercicio es muy exigente. ¿No sientes curiosidad por saber cómo se enfrentaron a él otras personas?

## Lo que otros cuentan

### *Reacciones al ejercicio*

En efecto, es difícil hacer bien este ejercicio, si con ello nos referimos a no cambiar nunca (o casi nunca) de tareas inconscientemente. No obstante, algunos descubren de esta manera los beneficios de la multitarea (véase el epígrafe siguiente) y quienes ponen bajo el listón (ser capaces *algunas veces* de descubrir los detonantes y responder conscientemente) parecen más propensos a expresar un cierto grado de satisfacción.

#### **Cuadro 7.3: Identificando patrones en el ejercicio de la multitarea focalizada**

##### **1. ¿Qué has hecho?**

¿Cuántas sesiones has llevado a cabo? ¿Durante cuánto tiempo? ¿En qué se han distinguido unas sesiones de otras? Por ejemplo, ¿has desarrollado la multitarea con normalidad durante todo el tiempo?, ¿has experimentado con las estrategias minimalista o maximalista?

##### **2. En términos generales, ¿cuál ha sido tu experiencia con este ejercicio?**

¿Hasta qué punto has logrado mantener la concentración? ¿Has sido capaz de advertir puntos de elección, detenerte, reflexionar y elegir con habilidad? ¿Te ha resultado fácil descubrir los detonantes internos o externos y enfrentarte a ellos?

##### **3. ¿Qué es lo que te ha ayudado a mantener la concentración?**

¿Qué condiciones, internas o externas, te han ayudado a reconocer los detonantes y a tomar hábiles decisiones?

##### **4. Si has ejercitado más de una estrategia de multitarea, ¿qué has aprendido de las diferencias entre ellas?**

##### **5. ¿Pretendes adoptar en el futuro este método de multitarea focalizada?**

¿Por qué sí o por qué no? ¿Te plantearías al menos adoptarlo algunas veces?

## 6. Resume lo que has aprendido en este ejercicio

Al margen de que te propongas o no adoptar esta estrategia, ¿has aprendido algo que te ayudará en el futuro a practicar la multitarea, o a decidir cuándo hacerlo y cuándo no?

Algunos cambian en efecto su actitud respecto de la multitarea, bien en cuanto a su valor como práctica cultural o bien en cuanto a su propia capacidad de ejercerla. «Sigo sin ser una gran entusiasta de la multitarea –dice Samantha, que está estudiando un grado de ciencias de la información–, pero pretendo adoptar estas estrategias cuando me encuentre en entornos que me impongan un cierto grado de multitarea.» Y Sandy, que actualmente trabaja en el ámbito jurídico, concluye que «el cambio de tarea no siempre es algo malo» y que «no tiene por qué ser un signo de dilación ni de que eres el típico *millennial*».

### *Descubriendo los beneficios*

¿Qué utilidad encuentra la gente en este método de la multitarea? Con suma frecuencia oigo mencionar tres beneficios: la sensación de aumento de la productividad, el ahorro de tiempo y la reducción del estrés. Es probable que los tres guarden relación. En el capítulo 3 señalé que el cambio de tarea implica «costes del cambio». Lleva tiempo dejar una tarea y pasar a otra, de suerte que, cuanto más frecuentes son los cambios, más tiempo invertimos en el proceso de cambiar y menos en atender a nuestras tareas. Esto puede afectar fácilmente a la productividad. Ahora bien, al cambiar de forma más consciente y deliberada, puede que decidamos cambiar con menos frecuencia. De hecho, si vemos que nuestro deseo de cambiar está motivado por la ansiedad o el aburrimiento, o que es una forma de dilación, puede que seamos más propensos a continuar con nuestra actual tarea.

También parece probable que obrar con mayor concentración y menos distracciones resulte menos estresante. A título de ejemplo, Stephanie establece una conexión entre productividad y estrés: «Me sentía más productiva y menos estresada por las distracciones cuando era consciente de ellas. Me sentía menos abrumada, incluso cuando aparecía una distracción de la que tenía que ocuparme. Me resultaba más sencillo volver adonde estaba antes de la distracción». Los participantes en el experimento de la multitarea que llevé a cabo con Darlene Cohen expresaban sentimientos semejantes. Al

preguntarles en qué difería su comportamiento multitarea tras ocho semanas de entrenamiento de la atención, algunos declaraban sentirse más tranquilos y más dueños de la situación. En la prueba posterior a su entrenamiento, una directora de recursos humanos decía: «Estaba más tranquila. Era capaz de ver aparecer las cosas sin prestarles atención cuando no eran urgentes». Otro participante explicaba que, la segunda vez, «no estaba estresado. [...] Estaba tranquilo y hacía las cosas de una en una. Resultaba mucho más manejable». Y un tercero comentaba: «Me siento más dueño de la situación y, por tanto, más capaz de manejarme. Estoy más tranquilo, más presente, así que mi mente ya no vagabundea».<sup>3</sup>

### *Advirtiendo y abordando las distracciones*

Uno de los objetivos declarados del ejercicio de observación de la multitarea consistía en identificar los detonantes o las distracciones potenciales y observar cómo acostumbramos a responder a ellos. Así pues, podría parecer que, cuando abordamos el ejercicio de la multitarea focalizada, no queda nada por aprender acerca de las distracciones. Sin embargo, no es así. Como observa Millie: «He aprendido mucho sobre mis detonantes en este ejercicio. En un principio esto me parecía ilógico, pues las sesiones de observación de la multitarea parecían el contexto idóneo para observar mis detonantes. No obstante, permanecer conscientemente con el detonante en lugar de [responder] inmediatamente a él me dio la oportunidad de entender más a fondo tanto el factor desencadenante como mi reacción a él».

Al «permanecer conscientemente con el detonante», nos percatamos de nuestras respuestas habituales a los diferentes acontecimientos. Inicialmente abrumada por el tema que estaba investigando, Emily dice: «Regresé directamente a mi bandeja de entrada. [...] Cuando no sé lo que hacer a continuación, se desencadenan mis distracciones». «Me doy cuenta de que cambio de pestaña cuando algo está tardando demasiado (por ejemplo, más de un segundo, ja, ja, ja) en cargarse», dice Gary. Y Stephanie advierte cómo una desviación aparentemente pequeña de su tarea basta para desencadenar toda una cascada de clics automáticos: «Quedé absorta por un correo sobre una próxima conferencia porque parecía muy relevante e interesante. Ni que decir tiene que me sorprendí siguiendo enlaces y haciendo clics automáticos en lugar de seguir

concentrada. [...] Era casi como si el hecho de dejarme llevar por un instante me invitara a seguir yendo a la deriva».

Por supuesto, no se trata de ignorar todas las interrupciones. El principal reto del ejercicio estriba en tomar decisiones *hábil*es. Dice Emily: «Creo que, en términos generales, acerté a la hora de decidir cuándo saltar a las nuevas tareas que llegaban por correo electrónico. En realidad mantenía una suerte de conversación conmigo misma sobre el tiempo que me llevaría cambiar, frente al tiempo que me llevaría apuntar un recordatorio para actuar más adelante». Y Michael comenta que «tomaba nota de cuándo entraba un nuevo correo, mensaje de texto o de Facebook, y lo identificaba y decidía consultarlo, frente al impulso natural de consultarlo sin ninguna consideración previa». De este modo, «reconocía cuándo aparecía algo y elegía conscientemente si abrirlo o no».

Sin embargo, no todo el mundo refiere estos logros relativos. Henry describe su tendencia a caer en cascada de una desviación a otra:

A menudo era capaz de advertir puntos de elección (aunque no siempre), pero la tentación de sucumbir solía ser demasiado fuerte como para resistirme del todo. Me gustaría practicar para mejorar un poco mi capacidad de hacer una pausa antes de emprender estas acciones, con el fin de [decidir] si de veras quiero, por ejemplo, consultar mi correo o Facebook (o Twitter o Reddit, si en realidad estoy posponiendo el trabajo). Con frecuencia pienso que mi problema es que me convengo a mí mismo de que la pequeña desviación será breve; «solo consultas las notificaciones de Facebook, las marcas y te pones a trabajar», me digo, pero entonces veo un artículo que parece interesante y hago clic en él... y entonces leo el artículo, que tal vez me recuerda otra cosa, y entonces envío un correo electrónico, y luego... Y un rato después, recupero mi foco de atención original.

### *Estrategias para mantener la concentración*

¿Qué es lo que nos ayuda a mantener la concentración y a resistir las diversas tentaciones y distracciones que nosotros mismos podemos tachar de poco útiles? En el capítulo 5 señalé que la gente suele describir cuatro estrategias para mantener la concentración: establecer sus intenciones, dirigir la conciencia a la respiración y al

cuerpo, moderar el ritmo y trazar límites. Estas mismas estrategias se mencionan una vez realizado el ejercicio de la multitarea focalizada (cuadro 7.4).

Pero, después de realizar este ejercicio, la gente describe asimismo otra estrategia que no hemos comentado en el ejercicio anterior. En el correo electrónico focalizado, las instrucciones son muy prescriptivas e inequívocas: cuando notes que tu atención se aparta del correo electrónico, hazla regresar. En el ejercicio de la multitarea, hay mucha más laxitud: *tú* tienes que decidir cuándo cambias y cuándo sigues con tu tarea. Caben distintas estrategias, incluidas las formas minimalista y maximalista antes mencionadas. Esto plantea el interrogante: ¿qué estrategias te resultan más eficaces y cuándo?

#### **Cuadro 7.4: Estrategias para mantener la concentración**

1. Establece y supervisa tu intención.
2. Utiliza la respiración y la conciencia corporal para concentrarte y relajarte.
3. Modera el ritmo.
4. Traza límites físicos y temporales.
5. Elige una estrategia de multitarea eficaz.

Algunos descubren que mantenerse cerca del extremo minimalista (alternancia menos frecuente) los ayuda a seguir concentrados. «Durante mi sesión maximalista –dice Eric, estudiante de grado de ciencias de la información–, noté que perdía más a menudo mi estado de alerta y acababa abriendo otras pestañas sin darme cuenta de lo que hacía. [...] Durante mi sesión minimalista estaba más centrado, me sentía más realizado y era capaz de identificar muchos detonantes.»

Pero otros descubren que resulta valioso elegir una estrategia basada en sus circunstancias del momento. Así, Morgan comenta:

Es verdaderamente importante ser franco y sincero conmigo mismo respecto de lo que he de hacer (o no) en una sesión de trabajo concreta. Una vez que he decidido si está bien la multitarea o si necesito centrarme básicamente en cada tarea hasta completarla, me adapto enseguida a ese modo de trabajar y me enfrento con mucha más facilidad a las distracciones. En la primera situación, estoy sumamente

concentrado y, por muy repleta que esté mi bandeja de entrada, no consigue distraerme hasta que concluyo la tarea que tengo entre manos. En la segunda, todavía consigo hacer cosas, pero no me siento mal por la ocasional excursión a Pinterest o el salto al correo electrónico durante el auténtico trabajo. Es agradable saber que soy capaz de adoptar ambos estilos, y creo que me serán muy útiles en el futuro.

## **Reflexiones finales**

Cuando concebí el experimento de la multitarea, se lo describí a una amiga, quien me aconsejó no llevarlo a cabo. La preocupaba que el hecho de entrenar a las personas para que desempeñasen con más destreza la multitarea (en el extremo, entrenarlas para convertirlas en trabajadores más eficientes, semejantes a máquinas) podía fomentar la obsesión actual por aumentar sin tregua la velocidad y la productividad, en detrimento de la salud y del bienestar. Me sugería si no deberíamos tender a limitar la multitarea, en lugar de perfeccionarla. (En efecto, cuando la prensa se hizo eco de la publicación del estudio, no faltaron las críticas en este mismo sentido.)

He de confesar que yo también compartía algunas de estas preocupaciones, y mi amiga lo sabía. Pero por aquel entonces sentía, y hoy lo siento con más fuerza todavía, que el entrenamiento en la multitarea focalizada busca incrementar nuestras opciones, aumentar nuestra libertad de elegir lo que resulta hábil y saludable. Como vimos en el capítulo 5, algunos encuentran la libertad centrándose exclusivamente en una sola tarea o aplicación. Emily, por ejemplo, decía que centrarse en una cosa era menos estresante que sentir pánico por cincuenta. Por tanto, llegó a ver que esto funcionaba en su caso, sin plantearse la multitarea como una opción real.

No obstante, dudo que Emily estuviera sugiriendo que jamás volvería a practicar la multitarea. Hay veces en las que muchos de nosotros nos descubrimos sumidos en la multitarea, bien porque nos hemos sumergido en ella inconscientemente o bien porque hemos elegido hacerlo. Y el ejercicio de la multitarea focalizada sugiere que es posible desarrollar la multitarea con más tranquilidad y concentración. Así pues, descubrir que podemos desplazar nuestro foco de atención con mayor conciencia y destreza nos brinda más opciones. Tenemos la libertad de apostar o no por la multitarea en función de las circunstancias. En las respuestas de mis alumnos, veo que así lo entienden por lo general (como deja patente la anterior cita de Morgan).

Más aún,elijamos o no practicar la multitarea focalizada, las destrezas implicadas son destrezas vitales generales, que nos ayudarán a forjarnos una vida mejor. Y es que no cesamos de desplazar nuestro foco de atención de un objeto a otro. Y el carácter y la calidad de nuestra vida vienen determinados en buena medida por nuestras constantes decisiones sobre a qué atender a continuación y qué hacer al respecto. Aprender a

observar este comportamiento, a volverlo más consciente y a tomar hábiles decisiones puede ayudarnos, por lo tanto, a mantener la concentración cuando sea de veras importante y a desplazar nuestro foco de atención cuando resulte conveniente. La lección es conceptualmente simple, si bien aprenderla requiere mucha práctica. Como dice Erin en una de sus directrices personales: «Sé consciente y toma tus propias decisiones; no dejes que ellas lleven las riendas».

## 8. Ejercicio 5 Desconexión consciente

Cuando más notaba mi respiración, mi cuerpo y mis emociones era cuando iba o volvía de clase caminando. Como no aguardaba ansiosa la llegada de nuevos mensajes ni notificaciones, advertía que mi respiración era más honda y estable. A veces me sentía muy contenta observando a mi alrededor. Esta felicidad alcanzaba su apogeo durante el día, cuando deambulaba por ahí.

NINA

El hecho de prohibirme entrar en Facebook me libró de toda la presión que pudiera sentir al hacerlo, y me hizo percatarme de la enorme presión que experimento a veces al entrar en ese sitio. [...] Decirme a mí mismo que no podía entrar bastó para liberarme de esto. Fui capaz de reconocerlo, darme cuenta de que probablemente no me estaba perdiendo nada importante, y hacer otras cosas.

HENRY

Cuando sienta el impulso interior de consultar el correo electrónico o Facebook sin que exista una necesidad real, seré consciente de ello y me preguntaré por qué. Puede que acabe utilizando estas tecnologías aun sin necesidad, pero será con una interacción más consciente.

KATHLEEN

En los capítulos anteriores hemos explorado una única práctica de información, como el correo electrónico, así como la intercalación de múltiples prácticas. Has visto que es posible observar atentamente tus actuales hábitos en línea, advirtiéndote lo que funciona bien y lo que no, y utilizar estas observaciones como base para efectuar cambios útiles. También has visto que es posible adoptar una actitud más focalizada hacia una sola práctica, o incluso hacia la multitarea, con el fin de concentrarte mejor en la tarea que te ocupa y de regresar a ella cuando tu atención empieza a deambular. El énfasis de todo este trabajo ha recaído en tu actividad en línea.

Pero ninguno de nosotros está en línea o conectado todo el tiempo, aunque puede que algunos nos aproximemos a esta situación. Hay momentos del día en los que no estamos utilizando un ordenador portátil ni un teléfono móvil, en los que no estamos escuchando música con auriculares ni viendo la televisión ni escuchando la radio. Esto puede ocurrir porque estemos involuntariamente separados de nuestros aparatos (nos dejamos el teléfono en casa sin querer), porque hayamos perdido el acceso a internet o la cobertura del móvil, porque tengamos prohibido el acceso en determinados contextos sociales, porque hayamos decidido conscientemente desconectar o porque estemos dormidos e inconscientes.

En los últimos años ha surgido un debate cultural en torno al significado y el valor de la desconexión. Parte de este debate se ha centrado en la importancia de estar completamente fuera de línea, totalmente libres de dispositivos, mientras que otra parte se ha centrado más en la limitación del acceso a determinados medios y tecnologías, como los videojuegos, o en la restricción del acceso en ciertos contextos sociales o para ciertos grupos de edad. Entre las preguntas que se plantean en la actualidad figuran las siguientes: ¿debería prohibirse el tiempo de pantalla a los niños pequeños hasta una cierta edad? ¿Cuánto tiempo de televisión o de videojuegos resulta aceptable para los niños de diferentes edades? ¿Qué tecnologías digitales deben permitirse en el aula? ¿Cuánto valor posee la creación de «*sabbats* tecnológicos» o «tiempo de *sabbat*» habitual, es decir, de períodos en los que los individuos, las familias y los grupos acuerdan desconectar del torbellino de medios y tecnologías digitales?

Además de discutir y debatir los méritos y los métodos de la desconexión, cada vez son más las personas que *experimentan* realmente con la desconexión. Estos experimentos se están llevando a cabo en los colegios, los lugares de trabajo y las familias. Incluso existe un movimiento nacional que ha organizado un Día Nacional de

la Desconexión anual. Inspirándose en la noción tradicional del *sabbat*, los fundadores de esta iniciativa han creado un «Manifiesto del *sabbat*».<sup>1</sup>

Formulado primero en el judaísmo y adoptado más tarde por el cristianismo y el islam, el *sabbat* es un día de descanso, un día para desconectar de la cultura mercantilista dominante. Aunque en sus orígenes se trata de una institución claramente religiosa, ha impreso una importante huella en la cultura secular, dando lugar a la moderna noción del fin de semana. En la década de 1820 en Estados Unidos, el movimiento sabbatario cristiano utilizó su creencia en la santidad del *sabbat* para hacer del domingo un día no laborable. Y, en la década de 1920, los judíos y los líderes obreros estadounidenses lograron convertir el sábado en un segundo día de descanso. El tiempo dirá si llegará a tener éxito esta formulación secular del tiempo de *sabbat* centrado en nuestros dispositivos, y si podrá contrarrestar la ruptura de la distinción entre la semana laboral y el fin de semana, cuyo establecimiento costó cien años de activismo político.<sup>2</sup>

Si consideramos el *sabbat* como un modelo literal de desconexión, como han hecho los organizadores del Día Nacional de la Desconexión, entonces nos abstendremos de *todos* los medios y tecnologías digitales durante un período de veinticuatro horas. Esto puede valer para algunos de nosotros, pero no es la única posibilidad. Decidir de qué tecnologías abstenernos y cuándo hacerlo es un proceso complejo que investigaremos en este capítulo.

En última instancia, a mi juicio, la desconexión puede ayudarnos a descubrir un equilibrio adecuado entre nuestras actividades en línea y fuera de línea. ¿Cuándo merece la pena y resulta saludable estar en línea? ¿Cuándo sirve realmente para nuestros propósitos? ¿Y cuándo se revela poco útil o poco saludable?, ¿cuándo nos distrae de lo auténticamente importante? No creo que exista una sola respuesta correcta a estas preguntas, para todo el mundo y para todas las ocasiones. Las respuestas a las que lleguemos dependerán de diversos factores, incluidas nuestra constitución cognitiva y emocional, nuestra etapa vital y nuestras circunstancias vitales actuales. No tenemos más remedio que investigar estas circunstancias por nosotros mismos. Y esto es lo que te ayudaré a hacer mientras decides de qué te desconectas y por cuánto tiempo, y mientras formulas directrices personales para tu futuro comportamiento en línea y fuera de línea.

Cuando nos desconectemos de los dispositivos y las aplicaciones que utilizamos habitualmente, apenas sorprenderá que los echemos de menos, incluso que los anhelemos en ocasiones. Para describir esta relación, a veces decimos que somos

«adictos». En efecto, en varios momentos de los ejercicios, mis alumnos emplean este término, como hace Sophie al afirmar, con un toque de humor: «Soy adicta al correo electrónico y, si existiera una institución o un centro de rehabilitación para correoadictos, no dudaría en ingresar». Las referencias a la adicción son más frecuentes en el ejercicio de desconexión, quizá porque aquí es donde se pide a los estudiantes que se abstengan de tecnologías y aplicaciones significativas durante uno o más días. No obstante, existe una diferencia potencial entre nuestro empleo cotidiano y ordinario de la palabra y su significado clínico. Y existe en la actualidad un debate en el seno de la comunidad científica sobre lo que significa ser adicto a una aplicación o tecnología digital, y si resulta incluso apropiado el término «adicción». Si te interesa o te preocupa este asunto, te remito al Apéndice E, donde resumo el debate actual y ofrezco mi propia visión al respecto.

## Presentación general del ejercicio de desconexión consciente

Este ejercicio es bastante simple en su esencia: *deja* de dedicarte a determinadas prácticas en línea durante un cierto tiempo y *observa* lo que sucede. Con tal propósito, habrás de tomar dos decisiones principales: de qué prácticas y tecnologías abstenerte y durante cuánto tiempo. Consideremos cada una de estas decisiones por separado.

En primer lugar, ¿a qué debes renunciar? Sería ideal si pudieras abstenerte durante un cierto tiempo de *todas* las prácticas y tecnologías de la información digitales. Huelga decir que, para ello, tendrías que decidir por ti mismo lo que significa en realidad ese *todas*; una palabra que, en este caso, está claramente abierta a la interpretación. Tal vez decidas, como hacen algunos, no utilizar ninguno de tus principales dispositivos digitales (tu ordenador portátil, tu teléfono o tu tableta) y todas las aplicaciones que funcionan en ellos. Ahora bien, si tus circunstancias vitales hacen difícil esta opción, puedes salvar ciertas prácticas o aplicaciones de las que no puedes prescindir durante el período de ayuno, como pueden ser las llamadas de teléfono. O bien, adoptando un enfoque minimalista, podrías decidir renunciar a una sola práctica o aplicación, como el correo electrónico o Facebook. Cualquiera que sea tu elección, asegúrate de abstenerte de algo que ocupe un lugar relevante en tu vida. Obviamente, no tiene mucho sentido renunciar a algo irrelevante o que apenas usas.

En segundo lugar, ¿cuánto tiempo ha de durar tu ayuno? También esta decisión es cosa tuya. Te sugiero un mínimo de veinticuatro horas, tiempo suficiente para recorrer un ciclo completo de tu vida, durante el cual será importante la ausencia de las tecnologías y las prácticas. Pero ¿qué ocurre si eres incapaz de mantener el ayuno durante el período prefijado? Que así sea. La dificultad de mantenerte fiel a tu plan llega a formar parte del ejercicio, y puedes reflexionar y aprender de ella.

Hasta aquí lo que hay que *dejar*. ¿Y qué hay de la *observación*? Si has ido haciendo los ejercicios del libro (o si al menos has leído los anteriores capítulos de ejercicios), ya sabes que he subrayado la importancia de observar tus experiencias inmediatas: todo lo que sucede en tu mente y en tu cuerpo. Tu observación de tus reacciones a la abstinencia arrojará luz sobre el modo en que te afectan normalmente las tecnologías o prácticas ahora ausentes. (Podrías revisar la exploración consciente, introducida en el capítulo 3 y explicada con más detalle en el Apéndice A, como una técnica para percatarte de tus

experiencias inmediatas.) Asimismo, será importante que prestes atención a los detonantes que surjan: los acontecimientos internos y externos que te incitan a recurrir a las tecnologías y prácticas ahora vedadas.

## Cómo realizar el ejercicio de desconexión consciente

El cuadro 8.2 resume los pasos del ejercicio.

### *Paso 1: realiza la práctica principal (desconexión)*

Tendrás que tomar dos decisiones principales: a) de qué medios, tecnologías y prácticas abstenerte, y b) durante qué período de tiempo hacerlo. Asegúrate de elegir tecnologías o prácticas importantes para ti, y que echarás de menos si están ausentes.

#### **Cuadro 8.1: El ejercicio de desconexión consciente**

##### **¿Qué hacer?**

Abstente de usar una o varias aplicaciones o dispositivos durante al menos veinticuatro horas. Observa los efectos del ayuno en tu mente y en tu cuerpo.

##### **¿Por qué hacerlo?**

- Para descubrir cuándo, cómo y por qué ciertas aplicaciones y dispositivos ejercen sobre ti una atracción poco útil.
- Para investigar cómo alcanzar un mayor equilibrio entre tus actividades en línea y fuera de línea.

Asegúrate asimismo de elegir un lapso temporal suficientemente significativo, lo bastante largo para ser digno de atención, y durante un período en el que utilizarías habitualmente las tecnologías de las que te estás privando.

### *Paso 2: observa lo que estás haciendo y sintiendo*

En este ejercicio estás interrumpiendo tus patrones de uso habituales. Por consiguiente, es probable que haya ocasiones en las que tiendas a coger tu teléfono móvil o a entrar en

tu correo o en Facebook. Siente el impulso de hacerlo. ¿Qué ocurre en tu mente y en tu cuerpo, o en el mundo exterior, que ha desencadenado tu deseo de conectarte a internet?

### **Cuadro 8.2: Los pasos del ejercicio de desconexión consciente**

#### **Paso 1: realiza la práctica principal (desconexión)**

Durante el período que hayas decidido, abstente de los medios y las tecnologías que hayas seleccionado.

#### **Paso 2: observa lo que estás haciendo y sintiendo**

Presta atención a los impulsos y sentimientos que surgen en respuesta a tu desconexión.

#### **Paso 3: anota lo que observes**

Mantén un registro continuo de lo que observes durante el período de ayuno.

#### **Paso 4: fusiona (sintetiza) tus observaciones**

Revisa tu registro en busca de patrones más amplios. ¿Qué efecto te produce el hecho de estar desconectado? ¿Qué consecuencias sacas sobre tu relación con los medios y las tecnologías de los que estás prescindiendo?

#### **Paso 5: formula directrices personales**

¿Qué te sugieren estos patrones sobre formas más saludables y eficaces de usar las tecnologías en cuestión? En el futuro, ¿cuándo sería bueno desconectar?

#### **Paso 6: comparte y discute**

Habla con otros de tus descubrimientos.

O si te descubres de repente conectado, incumpliendo el ayuno, observa cómo te sientes e intenta reconstruir cómo has llegado hasta ahí. Fíjate también en si hay momentos en los que podrías haber sentido la tentación de acceder a la aplicación o al dispositivo, pero no fue así (y quizá no sentiste ningún impulso de hacerlo). ¿Cómo te sientes en esos casos?

### *Paso 3: anota lo que observes*

Al igual que en los ejercicios precedentes, has de mantener algún tipo de registro escrito. En los casos anteriores, sin embargo, solías realizar el ejercicio durante un período relativamente breve: veinte minutos, media hora o una hora. Pero, en este ejercicio, el período de exploración se extenderá probablemente a uno o varios días. Tal vez no tenga sentido tomar notas constantemente, por lo que tendrás que idear un sistema de toma de notas que te resulte útil (que te ofrezca suficientes detalles relevantes), pero sin llegar a abrumarte.

Esta es la transcripción de una conversación de mensajería instantánea registrada por Emily durante los tres días que prescindió de Facebook:

10:22 a. m.

Yo: echo de menos facebook

Amigo: AJAJAJAJAJAJA

estás enamorada de facebook

Yo: acabo de romper con facebook

se me ha roto el corazón

10:34 a. m.

Yo: oh mierda.

he entrado a ciegas en facebook

y cerrado de golpe sin leer nada

solo he durado una hora.

Amigo: AJAJAJAJAJAJA

Al acabar su ayuno, Emily escribió: «Llegó la mañana del domingo y ya podía volver a Facebook. Lo hice con avidez y quedé decepcionada. No resultó gratificante. En realidad no me estaba perdiendo nada cuando salí».

### *Paso 4: fusiona (sintetiza) tus observaciones*

Una vez registradas tus experiencias del ayuno, deberías dar un paso atrás para ver qué conclusiones sacas sobre tu relación con las prácticas y tecnologías de las que has prescindido. ¿Crees haber logrado el equilibrio adecuado o necesitas ajustar la cantidad y

la distribución temporal de tu uso de las tecnologías en cuestión? El cuadro 8.3 te ofrece algunas preguntas que pueden guiar tu reflexión.

### *Paso 5: formula directrices personales*

Codifica ahora tus descubrimientos como directrices personales.

### *Paso 6: comparte y discute*

Como verás en la próxima sección, la gente descubre cosas muy variadas en el proceso de desconexión. Puede que te sorprendan las diferentes formas de plantearse este ejercicio que tienen tus amigos, colegas o familiares cuando compartas con ellos tus descubrimientos.

## **Cuadro 8.3: Descubriendo patrones en tu desconexión**

### **1. ¿Qué has hecho?**

¿De qué decidiste prescindir y por qué? (¿Cuál es tu práctica habitual con estas tecnologías?) ¿Durante qué período de tiempo decidiste abstenerte?

### **2. En general, ¿cuál ha sido tu experiencia con el ejercicio?**

¿Hasta qué punto has logrado mantener el ayuno? ¿Qué te ha ayudado o perjudicado a la hora de mantenerlo?

### **3. ¿En qué medida has logrado percibir el impulso de conectarte a internet?**

¿Has sido capaz en general de identificar los detonantes antes de reaccionar a ellos? ¿Por qué sí o por qué no?

### **4. ¿Cómo ha influido el ayuno en tu mente y en tu cuerpo?**

¿Qué has notado en tu respiración, tu cuerpo, tus emociones y tu atención durante el período de ayuno? ¿Han variado tus reacciones en función del momento del día y de factores internos o externos?

### **5. ¿Ha variado con el tiempo tu respuesta al ayuno?**

¿Ha resultado más fácil cuanto más se prolongaba o quizá más difícil?

**6. Resume lo que has aprendido del ejercicio**

¿Qué te enseña este ejercicio sobre tu relación con estas tecnologías y prácticas, sobre cómo y cuándo utilizarlas con eficacia y sobre cuándo desconectar?

## Lo que otros cuentan

### *Reacciones al ejercicio*

Este ejercicio ofrece mucha libertad para elegir de qué se prescinde y por cuánto tiempo, y las elecciones de la gente son muy diversas. El principal patrón que he descubierto es que la gente elige con frecuencia desconectar de los medios sociales, y en especial de Facebook. Esto lo interpreto como una indicación de nuestros sentimientos encontrados hacia los medios sociales y las cuestiones con las que hoy lidiamos sobre las relaciones cara a cara versus en línea.

La mayoría de la gente logra guardar el ayuno y se siente bien al hacerlo. «En conjunto, diría que mi experiencia ha sido positiva. Con esto quiero decir que logré no abrir mi correo ni Facebook durante algo más de un par de días», dice Kathleen. «Después de todo, han sido de los mejores días que he pasado en mucho tiempo. Ojalá hubiera podido apagar del todo el ordenador», dice Heather. «Me agradó el silencio y el alivio de la presión», comenta Melissa, administradora escolar. Y a Eric le sorprende descubrir lo fácil que ha sido: «Cuando empecé mi ayuno, me sentía un poco inquieto por no tener acceso a mi teléfono. [...] Pensé que iba a estar nervioso y aburrido todo el día, pero no fue así para nada».

Inevitablemente, por supuesto, otros refieren reacciones más encontradas. Algunos confiesan deslices. Habiendo decidido abstenerse de Facebook, dice Danielle, «empecé a leer los comentarios de Facebook sin pensar, y leí uno antes de caer en la cuenta». (Esto recuerda a lo que decía Emily en la entrada de registro que cité más arriba.) Y algunos cuentan que el ejercicio les pareció bastante difícil. Martin dice: «La experiencia me resultó... extraña. El impulso de sentarme al ordenador era enorme cada vez que me sentía un poco aburrido o no sabía en qué emplear el tiempo. Lo mismo ocurrió con el teléfono. Llevaba el aparato en el bolsillo, pero me quedé sorprendido al descubrirme muy a menudo sacándolo con la intención de entrar en internet o en mi correo». Al menos para algunos, la abstinencia se va haciendo más fácil con el tiempo. «Después del primer día –dice Samantha–, me resultó mucho más fácil seguir concentrada en mis actividades, y la respiración consciente me ayudó de veras a reconducir mi atención cuando sentía el impulso de vagar.»

## *Descubriendo los beneficios de la desconexión*

Al igual que en el ejercicio de la multitarea focalizada, los tres principales beneficios que describe la gente en este caso tienen que ver con un aumento de la productividad y la concentración, un mejor empleo del tiempo y una mayor relajación (reducción del estrés). Esto tiene sentido, toda vez que ambos ejercicios ofrecen a la gente la oportunidad de descubrir y reducir su dependencia de usos superfluos de las tecnologías que constituyen meras distracciones.

A propósito de la productividad, una estudiante de grado de comunicación audiovisual llamada Nina comentaba: «Era capaz de concentrarme un poco más en mis tareas. En lugar de hacer pausas para consultar mi teléfono cada dos minutos, era capaz de centrarme en una tarea sin distraerme tanto». (Nina había renunciado a usar su teléfono durante veinticuatro horas.) Y Heather exclamaba: «¡Fue un milagro! Al hacer conmigo misma el trato de no sumergirme en actividades que supusieran una pérdida de tiempo, conseguí sacar adelante ese [trabajo], y creo que muy bien, en unas cuatro horas. Me quedé estupefacta». (Se había desconectado veinticuatro horas de Facebook, un blog de NPR, la aplicación del *Huffington Post* de su teléfono y la mensajería de texto.)

Varias personas comentaron asimismo que la desconexión les permitió dedicar más tiempo a otras actividades importantes, como leer (fuera de línea), pasear al perro y «hablar por teléfono con mi abuela». En un plano más espectacular (y conmovedor), algunos hablaban de recuperar el contacto con la naturaleza. Así, Nina dice: «Al llegar al trabajo, mientras esperaba la luz blanca del paso de peatones, eché mano al bolsillo en busca del teléfono. Me di cuenta de que mi teléfono suele llenar esos pequeños huecos del día en los que estoy esperando para hacer algo. Dado que no podía jugar con mi teléfono mientras esperaba en el paso de peatones, miré al cielo y me percaté de que rara vez lo hago. Me sentí a gusto. Normalmente estoy tan enganchada al teléfono que ni siquiera proceso mi entorno. A veces llego incluso a sentir náuseas. Resultaba reconfortante percibir la ciudad y oler el aire fresco».

Y Krista contaba que, mientras caminaba hacia el gimnasio, veía «los primeros brotes de colores de varias plantas». Sintió la tentación de hacer una foto con su teléfono, pero resistió. «¿Habría percibido esos colores con la misma intensidad si hubiera enviado esa foto? Puede que sí, pero el propio acto de resistencia me ayudó a reconocer que la

primera señal de la primavera es, en sí misma, valiosa para mí como persona, y no solo porque me sirve de tema de conversación con otros.»

Por último, algunos decían haberse sentido más relajados. «Al cabo de un rato –dice Nina–, olvidé que no llevaba mi teléfono. Me di cuenta de que estaba más relajada, mi respiración era más estable y me costaba menos concentrarme.» Henry comentaba que «me invadía una sensación de alivio» cuando se percataba de que no podía consultar los medios sociales. Y Eric descubrió que había disfrutado de un día tan relajado sin conexión que lo inquietaba la idea de acabar su ayuno.

### *Sintiendo la atracción de los medios ausentes*

Dado que se han abstenido de utilizar ciertas herramientas y dispositivos, los individuos son capaces de experimentar el atractivo de estas cosas ahora prohibidas. Como explica Martin: «No puedes ni imaginarte la fuerte atracción que puede ejercer [la tecnología] hasta que te quedas sin ella». Y esta atracción los lleva a veces a seguir investigando: ¿por qué es tan importante para mí en este momento Facebook, o el correo electrónico o navegar por la red, incluso cuando he decidido prescindir de todo ello?

Martin llega a la conclusión de que es una forma de evasión: «Me sorprendió la frecuencia con que sentía la atracción de mi ordenador o de acceder a internet. La verdad es que me llevó a plantearme cuánto tiempo pierdo en esas historias, un tiempo que podría invertir mejor. También me hizo reflexionar sobre lo que supone de escapismo. Escape de mi actual estado de ánimo, de la realización de una tarea difícil, de cualquier cosa». Dana, una joven estudiante de máster, emplea también el término «escape» cuando cuenta que ve mucha televisión como «una forma de escape para evitar sentirme abrumada por la información que estoy recibiendo, así como para evitar sentirme sola».

Kathleen concluye que el deseo de consultar el correo o Facebook surge con frecuencia cuando «estoy aburrida, siento curiosidad o busco algún tipo de interacción con la comunidad». Emily cuenta que «entraba en Facebook cuando no sabía lo que hacer a continuación o cada vez que cambiaba de tarea». Diane advierte que, sin acceso a Facebook, siente la ansiedad por perderse algo: «Me sentía nerviosa, preocupada por si alguien comunicaba algo importante y yo me lo perdía, o por si pensaban que los estaba evitando». Esto recuerda a Erin, cuando comenta que estuvo intranquila «durante el día

sin correo electrónico, porque me preocupaba perderme alguna cosa, o porque me sentía culpable por no comunicar dónde estaba».

Lydia concluye que consulta constantemente los medios sociales cuando se ve obligada a esperar algo: «¿A qué obedece la incesante necesidad de consultar? A que no quería estar en ese momento esperando la llegada del autobús, esperando a que el autobús me lleve a mi destino, esperando a Godot, esperando a que se haga el café, esperando a que empiece la clase. Esperando. No quería pasarme la vida esperando. Quería estar activa con mi trabajo de clase. Acabar las tareas del trabajo. Ahorrarme el mareo y el estrés de mi lista de tareas pendientes, no esperar. Tengo claro que vengo utilizando esta válvula de escape como un modo de desvincularme del momento porque me siento abrumada».

Y, por último, Henry no solo comenta lo que lo arrastra hacia los medios sociales, sino también lo que denomina su «círculo adictivo», es decir, cómo su uso parece fomentar un uso mayor: «Me estoy volviendo más consciente de los medios sociales... como una especie de sistema “circular”. [...] Es decir, cuanto más interactúo con Facebook (publicaciones, mensajes, “me gusta” o comentarios sobre lo publicado, etcétera), más cosas me “demanda” y me notifica este sitio: recibo más notificaciones, más comentarios adicionales para leer, más “me gusta”, más mensajes, y suma y sigue. Ni que decir tiene que se trata de un círculo (potencialmente adictivo); estas cosas son agradables, pero también consumen mucho tiempo. He descubierto que, cuanto menos utilizo Facebook, menos gratificante me resulta su uso (cada vez que me conecto, tengo menos comentarios que leer, menos notificaciones, etcétera) y, aunque esto puede ser algo decepcionante cuando consulto el sitio, también reduce considerablemente la tentación de conectarme».

### *Descubriendo estrategias que ayudan a mantener el ayuno*

¿Qué es lo que ayuda a la gente a resistir el atractivo de las tecnologías de las que se abstiene? En el cuadro 8.4 enumero tres estrategias habitualmente mencionadas.

#### **Cuadro 8.4: Estrategias para resistir la atracción**

1. Esconder los dispositivos, cerrar las aplicaciones, etcétera.

2. Identificar los detonantes y hacer una pausa.
3. Dedicarse a otras actividades.

1. Esconder los dispositivos, cerrar las aplicaciones, etcétera.

«Ojos que no ven, corazón que no siente.» Aunque guardar los dispositivos, apagar los timbres y cerrar las aplicaciones no es una estrategia infalible para eliminar el atractivo de nuestras herramientas digitales, sin duda puede ayudar. Así pues, Nina decide guardar el teléfono en su mochila en lugar de llevarlo en la mano o en el bolsillo. Sophie activa el modo silencioso. Martin habla de «dejar en casa los aparatos... o retirarlos de mi entorno».

2. Identificar los detonantes y hacer una pausa

Una de las destrezas más útiles implica identificar los acontecimientos desencadenantes que pueden arrastrarnos de nuevo hacia las herramientas y aplicaciones de las que estamos prescindiendo. Si logramos advertir el detonante antes de reaccionar, tendremos la capacidad de detenernos lo suficiente para hacerle frente. Algunos piensan que concentrarse en su respiración puede servir de ayuda. Nichola comenta que, cuando sale a dar una vuelta, «me pongo un poco nerviosa en los lugares públicos si no tengo mi teléfono para distraerme, así que intenté concentrarme solo en mi respiración y eso me ayudó». Otros encuentran útil recordar su intención y sus prioridades en ese momento. Kathleen dice: «La conciencia de la intención que establecí de no utilizar estas tecnologías [...] me sirvió de ayuda, especialmente en los momentos en que solía usarlas».

3. Dedicarse a otras actividades

Una tercera estrategia que algunos refieren consiste en realizar actividades fuera de línea: los tipos de actividades que les había impedido disfrutar el excesivo tiempo pasado en línea. Lo que ayudó a Kathleen a persistir en su ayuno fue «hacer cosas: una caminata, una carrera, una noche fuera... Solía mantenerme ocupada».

### *Buscando el equilibrio*

El objetivo de este ejercicio es hallar un equilibrio constructivo entre tus actividades en línea y fuera de línea. Sin duda, una dimensión de la investigación consiste en descubrir

lo que *no* resulta constructivo, como hemos visto anteriormente en las observaciones que hace la gente. Pero no tengo ninguna intención oculta. No estoy intentado que la gente deje Facebook ni que abandone la multitarea. Los participantes en mis clases y talleres lo entienden con claridad, y escriben y hablan habitualmente sobre su búsqueda personal de equilibrio, más allá de las nociones simplistas de lo bueno o lo malo, lo correcto o lo incorrecto.

Heather, por ejemplo, ve ahora lo compleja que es su relación con las tecnologías: «He descubierto que mis relaciones con estas tecnologías son más complejas de lo que había supuesto, pero no las estoy tachando de negativas, me limito a describirlas como “más complejas”. Mediante este ejercicio me he vuelto más consciente de mis elecciones y mis hábitos, ¡y he recordado que controlo ambas cosas!».

Emily adquiere una nueva visión del lugar de Facebook en su vida, donde sigue siendo relevante, pero desempeña un papel menos dominante:

Me gustaría ser más creativa y menos pasiva. Estas tecnologías digitales de la información son una válvula de escape pasiva para la distracción, y habitan una vida en línea independiente, y yo necesito hallar un equilibrio para sentirme como una persona completa. Me dirijo ciega e inmediatamente a Facebook porque es una ventana rápida y fácil a la vida de otra gente. Es jugoso, pero también trivial. Tiene su espacio y lo conservaré en mi vida, por ahora, pero quiero recordar esa sensación de volver a Facebook después de tres días. Fue un chasco. Me gustaría vivir mi vida con más plenitud. [...] Continuaré usándolo..., pero trataré de tener eso presente, y lo usaré como un lugar para compartir y conectar, más que para alardear de mi vida o para juzgar la de los demás.

Y Erin relata su descubrimiento de que Facebook y el correo electrónico desempeñan papeles muy diferentes en su vida y han de recibir un trato distinto:

Cuando por fin regresé a Facebook, me sentí decepcionada. Obviamente, había un montón de nuevas publicaciones pendientes de leer, pero nada que mereciese las punzadas de curiosidad que me había provocado la abstinencia. El correo electrónico, sin embargo, era otra historia. Tal vez porque realizo más tareas y comunicaciones diarias por *email* que por Facebook, tenía que ponerme al día en muchos más asuntos

cuando volví a conectarme. Sí, claro que había muchos mensajes que podía ignorar sin más, como de costumbre, pero, a resultas de mi ayuno, me aguardaba una sesión más concentrada de correo del que debía ocuparme. A diferencia de Facebook, cuando volví al correo electrónico me sentí aliviada; en primer lugar porque no me había perdido nada verdaderamente desastroso o relevante (aunque tenía que ponerme al día de algunos asuntos de trabajo), pero también por recuperar el contacto. Había experimentado una sensación similar al volver de una larga acampada sin cobertura de móvil.

Con estos recientes hallazgos, la gente redacta una amplia gama de directrices personales. Algunos dicen querer incorporar a sus vidas un tiempo de ayuno sabático de forma habitual. Dice Danielle: «Me gusta darme cuenta del control que tengo sobre la tecnología en mi vida y de que, si lo deseo, puedo personalizar cada *sabbat*. Me doy cuenta de que me gusta el ayuno, me parece que contribuye a mi bienestar y me gustaría explorar la posibilidad de incorporarlo a mi vida de manera más sistemática». Morgan decide que le gustaría adoptar un *sabbat* parcial, en el que «intente no pasar mucho tiempo en las redes sociales durante los fines de semana, en los que tengo capacidad de desconectar». «Confío en que, al plantear así las cosas –añade–, también se contagie mi marido. =).»

Otros descubren que les resultarán más útiles los descansos más breves. Susan, que ha trabajado como secretaria ejecutiva, declara que «me gustaría tomarme más descansos de la tecnología o descansos de estar tan disponible» en los medios sociales. Megan, estudiante de máster en su veintena, decide «hacer un esfuerzo para incorporar actividades no digitales a mis descansos cerebrales; dejar unos minutos el ordenador puede ser una manera más efectiva de mantener mi productividad cuando vuelvo a mi tarea que limitarme a utilizar el ordenador de un modo diferente». Y Amy, maestra de primaria, redacta esta directriz: «Tomarme descansos para la conciencia. Respirar, escuchar, sentir mi cuerpo en la silla. Prestar atención a mi cuerpo y escuchar mi voz interior».

Algunos deciden continuar trabajando en la identificación y la respuesta a sus detonantes. Dice Samantha: «De ahora en adelante, me gustaría estar más atenta a mi uso de los medios sociales. Antes de sumergirme en estas actividades, quiero ser capaz de hacer una pausa para preguntarme si lo hago porque quiero o porque siento que lo

*necesito*. Creo que esta distinción me ayudará a dedicarme a ellas de formas agradables y positivas que no interfieran con otras áreas de mi vida». En un apunte similar, Kathleen afirma: «Cuando sienta el impulso interior de entrar en mi correo o en Facebook sin auténtica necesidad, seré consciente de ello y me preguntaré por qué. Puede que siga realizando estas actividades aunque no sea necesario, pero se tratará de una interacción más consciente».

Ser más consciente y preguntarse por qué: estas palabras resumen bien el objetivo del ejercicio de desconexión. La abstinencia trastoca los hábitos que hemos desarrollado en torno a nuestras herramientas digitales. Contribuye a crear un espacio entre el detonante y la reacción automática, una pausa, y, en ese momento de mayor conciencia, podemos preguntarnos: «¿Por qué lo estoy haciendo?». De esta pregunta pueden surgir útiles ideas.

## Reflexiones finales

Es evidente que la desconexión funciona. Cuando nos la tomamos en serio, cuando nos comprometemos realmente a abstenernos de determinadas actividades en línea, descubrimos cómo alcanzar un mayor equilibrio en nuestra vida. Pero ¿qué significa en realidad este equilibrio? Como hemos visto, generalmente significa delimitar con claridad cómo y cuándo nos conectamos y, en casi todos los casos que conozco, esto implica *reducir* la cantidad de tiempo dedicado a las herramientas digitales. Estas herramientas ejercen una poderosa atracción y, cuando nos fijamos con más atención en nuestro empleo del tiempo, descubrimos que parte de nuestro tiempo en línea resulta un contraproducente e insatisfactorio despilfarro. La clave está en separar el grano de la paja, con el fin de ver qué comportamientos son útiles y gratificantes y cuáles no, y de tomar decisiones conscientes sobre nuestro proceder.

La desconexión puede parecer una decisión individual, en la que se trata de que cada uno de nosotros se las ingenie para lograr el equilibrio solo válido para él. Y así es, en efecto, en buena medida. Pero nos estaremos perdiendo una parte significativa si pensamos que alcanzar el equilibrio es solo una cuestión de elección personal o individual. Y es que intervienen poderosas fuerzas culturales que pretenden mantenernos conectados. Vivimos en una cultura del «más, más rápido y mejor» donde «más no es suficiente» (por citar el subtítulo de un libro de 2005 titulado *American Mania*). Es obvia la existencia de un poderoso imperativo cultural de hacer más, de producir más y de manera cada vez más eficaz. Y, en la medida en que hayamos interiorizado este imperativo (cosa que, a mi juicio, hemos hecho muchos de nosotros, entre los que me incluyo), puede costar tomarse un descanso y alejarse de la máquina, especialmente cuando sentimos la sutil presión de nuestras omnipresentes listas de tareas pendientes.<sup>3</sup>

Más aún, nuestros dispositivos digitales no son solo nuestras herramientas de trabajo, sino también los lugares donde hacemos la compra, nos entretenemos y nos comunicamos con nuestros seres queridos. Tomarnos un descanso en el trabajo puede implicar, por tanto, saltar a otras aplicaciones o sitios web en el mismo dispositivo, más que darse un paseo o leer un libro. Aunque ver un vídeo de YouTube o comunicarnos con nuestros amigos en Facebook no es productivo para nuestro trabajo, puede ser sumamente productivo en términos económicos. Compañías como Google y Facebook

han obtenido enormes beneficios mediante la publicidad y, cuanto más permanecemos en línea haciendo clic aquí y allá, más probable es que compremos, y más datos personales sobre nosotros pueden recopilar estas compañías. (Un libro reciente, *Enganchado [hooked]: cómo construir productos y servicios exitosos que formen hábitos*, presenta y celebra esta estrategia.)<sup>4</sup>

En otras palabras, la presión para que sigamos conectados no solo surge de nuestras tendencias individuales, sino también del condicionamiento cultural para producir y consumir cada vez más. Esto es equiparable al reto de la alimentación saludable al que nos enfrentamos. La epidemia de obesidad actual es, en parte, el fruto de decisiones tomadas por la industria alimenticia como, por ejemplo, comercializar bebidas muy azucaradas y alimentos muy grasos. Como individuos, podemos y deberíamos decidir comer alimentos sanos. Ahora bien, también podemos y deberíamos trabajar en el plano social para modificar las pautas de producción y consumo de alimentos. ¿Qué ocurriría si la industria tecnológica tratara de promover el equilibrio, en lugar del consumo aparentemente ilimitado? ¿Y qué formas de acción social y política podrían contribuir a ello?

## 9. Perfeccionando nuestra destreza digital

Una vez completados estos cinco ejercicios, mis alumnos han aprendido muchas cosas. Han explorado sus maneras habituales de operar en línea, han descubierto cuándo les han funcionado bien estos patrones esencialmente inconscientes y cuándo no, y han diseñado directrices que reflejan su nueva concepción de sus futuras actuaciones en línea. Como tarea final, les pido que redacten una última reflexión que resuma lo que han aprendido con los ejercicios, así como en las diez semanas de conversaciones con sus compañeros y conmigo mismo. Ahora que tú y yo hemos llegado a este punto, quiero brindarte *mis* reflexiones (mi resumen de este proceso y del tipo de ideas que suscita), no solo basadas en lo que he observado en mis alumnos, sino también en lo que he descubierto sobre mi propia labor artesanal.

## Las etapas de la destreza digital

Al comienzo del libro, sugerí que podía resultar provechoso concebir nuestras actividades digitales como una suerte de labor artesanal. Planteé que hacerlo nos ayudaría a ver cómo mejorar la calidad de nuestras actividades en línea, estableciendo un cierto paralelismo con los deportes y los trabajos manuales. Podríamos mejorar nuestro rendimiento adoptando una determinada actitud: dotar de intencionalidad o propósito nuestras actividades y preocuparnos de hacerlas bien. Y esta preocupación podría plasmarse en ejercer nuestras mejores destrezas encarnadas y embarcarnos en un proceso de aprendizaje permanente.

Ahora deseo introducir una dimensión adicional de la labor artesanal, que utilizaré para continuar organizando las clases de aprendizajes que surgen de los ejercicios: el trabajo artesanal procede en etapas. La etapa central, por supuesto, es la actuación efectiva, la ejecución. Es la fase en la que el calígrafo aplica la tinta a la página, el violonchelista toca su instrumento o el tenista juega. Pero en realidad existen otras dos etapas, menos visibles aunque no menos necesarias: la preparación y la finalización. De hecho, no habría ejecuciones bien afinadas sin estas otras dos etapas. En la fase preparatoria, el calígrafo se asegura de que sus instrumentos están afilados y a punto, el violonchelista afina su instrumento y el tenista hace estiramientos y se prepara mentalmente para el partido. Y, una vez terminada la ejecución, el artesano se ocupa de su cuerpo y de sus utensilios, preparándose para pasar a otra cosa.

Tim Ingold, un antropólogo de la Universidad de Aberdeen que ha estudiado a fondo los trabajos manuales, ilustra estas tres etapas describiendo el proceso de cortar una tabla con una sierra. Primero está la preparación: recopilar las herramientas y los materiales, afilar la sierra, medir y marcar la tabla y hacer el corte inicial. Luego viene la ejecución principal: el aserrado rítmico de la tabla. Y finalmente la terminación: los delicados cortes finales para separar las dos piezas de la tabla, y la limpieza o preparación para la siguiente actividad de carpintería.<sup>1</sup>

Ingold traza una analogía entre dedicarse a la artesanía y hacer un viaje. Pensemos, por ejemplo, en el trabajo que implican unas vacaciones familiares. La fase preparatoria incluye la planificación (¿adónde iremos?, ¿cuánto tiempo estaremos?), hacer las maletas y cerrar la casa. Luego viene el viaje: las horas de coche, las decisiones acerca de dónde

comer y cómo responder a las condiciones de la conducción local. Por último, la llegada al destino y los diversos ritos asociados a ello: registrarse, deshacer las maletas e instalarse.

Una vez señaladas, estas etapas parecen muy evidentes. En cierto sentido, todo tiene un comienzo, un medio y un final. Ahora bien, lo que he descubierto a lo largo de los años dedicados a ayudar a la gente a observar su conducta en línea es que rara vez prestamos mucha atención a los requisitos de estas diferentes etapas. Como probablemente hayas visto en los ejercicios, solemos deambular en línea sin excesiva claridad de intención. Vagamos por una o varias tareas sin la concentración que la actividad merece. Y perdemos la oportunidad de hacer una pausa o descansar al terminar. Sin embargo, al realizar los ejercicios de este libro, la gente descubre diversas formas de contrarrestar estas tendencias.

En el cuadro 9.1, he intentado resumir los principales descubrimientos que hacen los individuos, organizándolos de acuerdo con las etapas a las que afectan. Pero quiero dejar claro que no pretendo sugerir que todo el mundo hace o debería hacer todos estos descubrimientos. Como he repetido a lo largo del libro, ningún conjunto de reglas o directrices valdrá para todos nosotros, con independencia de nuestra edad, cultura, contexto, predisposición cognitiva y emocional, etcétera. Con todo, creo que resulta bastante útil reflexionar sobre lo que venimos aprendiendo, percatándonos de la etapa de la labor artesanal a la que se aplica con más facilidad.

### **Cuadro 9.1: Las etapas de nuestra artesanía digital**

#### **Etapas 1: preparación**

- Aclara tus intenciones: ¿qué te propones lograr?
- Dirige el foco de atención: ¿puedes concentrarte lo suficiente en tu tarea actual?  
¿Qué has de hacer para aumentar tu concentración?
- Prepara tu cuerpo: ¿puedes adoptar una postura relajada y atenta? ¿Qué se interpone en tu camino?
- Prepara tu entorno: ¿se encuentra tu entorno libre de distracciones innecesarias?

#### **Etapas 2: ejecución**

- Dirige con éxito tu rumbo advirtiéndote los puntos de elección y decidiendo cómo responder a ellos para mantenerte fiel a tu intención.
- Mientras procedes, regresa periódicamente a los puntos de la etapa 1. ¿Sigues siendo fiel a tu intención? ¿Es tu nivel de atención suficiente para lo que estás haciendo? ¿Mantiene tu cuerpo (todavía) una disposición favorable y relajada? ¿Es (todavía) propicio tu entorno para lo que estás haciendo?

### **Etapas 3: finalización**

- Observa los puntos de ruptura naturales, en los que puedes hacer una pausa o detenerte. (Advierte la tentación de no hacer pausas ni detenerte.)
- Al hacer pausas o detenerte, deja lo que estabas haciendo. ¿Te resulta útil el paso a otra actividad en línea o es una forma de evitar hacer pausas y descansar?
- Haz limpieza: guarda tus herramientas, cerrando ventanas y aplicaciones y guardando los instrumentos físicos.

En lo que queda de capítulo, como un medio suplementario de resumir lo que hemos explorado, analizaré algunos de los temas cruciales de este trabajo. Comencemos por el que, a mi juicio, puede ser el más importante de estos asuntos: la importancia de la elección.

## La importancia (y el puesto) de la elección

En su libro de 2004 *Por qué más es menos: la tiranía de la abundancia*, Barry Schwartz, psicólogo social en el Swarthmore College, señalaba el problema de vivir en una cultura con una abrumadora abundancia de elecciones. «Cuando no tenemos elección, la vida es casi insoportable», observaba. Pero «a medida que aumenta el número de elecciones disponibles, como ha sucedido en nuestra cultura del consumo, la autonomía, el control y la liberación que esta variedad aporta son poderosos y positivos. Ahora bien, conforme sigue creciendo el número de elecciones, comienzan a aparecer los aspectos negativos de contar con una multitud de opciones. Y, si se sigue incrementando el número de elecciones, se multiplican los inconvenientes hasta que llegamos a estar sobrecargados. Alcanzado ese punto, la elección ya no libera, sino que debilita». El reto para nosotros estriba en determinar cuándo libera y cuándo debilita la elección.<sup>2</sup>

Nuestras elecciones en línea resultan a veces debilitantes cuando son automáticas e inconscientes. Sin duda hay ocasiones en las que nuestras acciones automáticas se revelan correctas y adecuadas, como al frenar en seco cuando el coche de delante disminuye inesperadamente la velocidad. Pero consultar el correo una y otra vez sin ningún motivo, o cambiar de tarea cuando estamos aburridos o ansiosos, suelen ser circunstancias en las que no existe ninguna posibilidad *real* de elegir, en las que nos hallamos simplemente a merced de los detonantes internos y externos y en las que nuestras respuestas habituales pueden resultar estériles y poco saludables. Bajo tales circunstancias, una respuesta más adecuada puede consistir en *aumentar* las elecciones disponibles, abriendo el espacio de posibilidades con el fin de descubrir qué más podríamos hacer. Si estamos aburridos, tal vez deberíamos levantarnos y dar un paseo. O quizá deberíamos continuar con lo que estamos haciendo, aceptando el aburrimiento como una compañía momentánea mientras seguimos adelante. Si estamos conduciendo cuando oímos el sonido de un nuevo mensaje de texto, tal vez deberíamos continuar sin más con la conducción, reconociendo simplemente la ansiedad y el «miedo de perdernos algo» que ahora sentimos. Quizá deberíamos pararnos en el arcén para leer el mensaje. O quizá deberíamos poner en silencio o incluso apagar nuestro teléfono en cuanto nos montamos en el coche.

En otras ocasiones, nuestras elecciones en línea pueden resultar debilitantes cuando son demasiado abundantes. La liberación puede venir entonces de la *reducción* de nuestras opciones. En el ejercicio del correo electrónico focalizado, por ejemplo, en el que la tarea consiste en dedicarse única y exclusivamente al correo, algunos descubren que tal es el caso. Así, Krista dice: «He sentido un cierto grado de lo que podríamos llamar paz. Era la clase de paz provocada por la falta de alternativas. Creo que me limitaba a ocuparme de todos mis correos porque eso es lo que podía hacer». Análogamente, Erin comenta que se sentía «relajada y libre, sin presiones ni carreras». Y, en los ejercicios de multitarea, algunos ven que tienen más éxito y son más felices cuando minimizan el número de tareas que compaginan.

El reto consiste, por supuesto, en saber cuándo incrementar el número de elecciones y cuándo reducirlo. A veces resulta evidente: no envíes mensajes mientras conduces. Pero, en la mayoría de los casos, se trata de prestar atención a las circunstancias reales de nuestra vida.

## **Hacernos cargo y reducir el estrés**

Cuando ejercemos conscientemente la elección (o elegimos conscientemente no elegir), estamos asumiendo el control de nuestra vida en línea, en lugar de responder pasivamente a las circunstancias que se nos presentan. En sus reflexiones por escrito, mis alumnos mencionan una y otra vez el «control» y la «capacidad de acción» como cualidades que han ido aprendiendo a cultivar.

El primer paso consiste simplemente en percatarnos de que no ejercemos el control y en ver cómo nos afecta esto. Dice Martin: «He aprendido que el correo electrónico, junto con muchas otras distracciones en línea, es algo que necesito controlar. Es una fuente de ansiedad y, al mismo tiempo, de una ambivalencia aterradora. Mi forma de consultarlo compulsivamente sin mediación alguna de conciencia ni emoción se me antoja vacía. Me sorprende también la rapidez con la que puede hacer fluctuar mis emociones; noto que puede intensificar cualquier emoción que esté sintiendo, especialmente si dicha emoción está bajo presión».

El siguiente paso es descubrir lo que supondría lograr un mayor control. Con harta frecuencia, la mera visión del problema puede aproximarnos a su solución. Así, Martin concluye que, «en lugar de permitir que mi atención o las tareas me controlen, puedo aprender a hacer una pausa, reconocer lo que desvía o atrae mi atención, y dejarlo pasar». Y Will observa que ejercer control mediante la elección consciente reduce su estrés: «La multitarea parece volverse desagradable cuando perdemos el control de esa capacidad de tomar decisiones. Efectivamente me di cuenta de que, cuando era capaz de decidir lo que quería hacer y de obrar en consecuencia, experimentaba una sensación de libertad y disminuía el estrés».

Will acierta al señalar la relación entre control y estrés. Las investigaciones demuestran claramente el vínculo. En *The End of Stress as We Know It*, Bruce McEwen, un destacado investigador del estrés, señala: «En todas las investigaciones sobre el estrés, aparece una y otra vez el concepto de control, del mismo modo que un tema musical entreteje los movimientos de una sinfonía. Cuando el estrés se combina con la falta de control, la música pasa de mayor a menor». Y, añade, «el control no significa controlar a otros, decirle a la gente lo que tiene que hacer y, en general, ser el líder de la

pandilla; en un entorno inestable, es probable que los líderes sean los que padezcan enfermedades psicosomáticas. Antes bien, significa el control de nuestra propia vida».<sup>3</sup>

A veces ejercemos suficiente control para modificar las circunstancias objetivas de nuestras vidas. Pero, incluso cuando esto no sucede, poseemos el potencial para cambiar nuestra relación con, y nuestra respuesta a, las condiciones que nos están estresando. «Cuando no podemos cambiar nuestro entorno –dice McEwen–, es el momento de cambiar lo que podemos.»<sup>4</sup>

El estrés crónico, como vimos en el capítulo 3, puede pasar una importante factura a nuestro cuerpo, conduciendo, en los casos más extremos, a enfermedades debilitantes e incluso a la muerte. Nuestro cuerpo expresa la conmoción –¿podríamos decir incluso la aflicción?– de vivir desequilibrado. Por tanto, si prestamos atención a lo que nos dice nuestro cuerpo, estaremos en disposición de diagnosticar y responder. A veces podemos modificar las condiciones objetivas. (Si leer el correo electrónico en la cama en cuanto nos despertamos nos provoca estrés, quizá deberíamos dejar de hacerlo.) En otras ocasiones, podemos ser capaces de reducir el alcance de la reacción de estrés, aun cuando no podamos eliminar su causa. (Cuando estamos atrapados en una vorágine de actividad en línea y fuera de línea, relajar conscientemente el cuerpo puede mitigar el estrés.)

La respiración, como vimos anteriormente, es un poderoso instrumento tanto de diagnosis como de intervención. Puede revelarnos que nos hallamos en modo de lucha o huida. Y unos momentos de respiración relajada pueden reducir la respuesta de estrés. En efecto, la atención a la respiración (o a otras sensaciones o posturas corporales) puede insertar una pausa en nuestro avance inconsciente, creando no solo un momento de descanso, sino también una oportunidad de detenernos a recapacitar. Hacer una pausa es una de las posibilidades más importantes a nuestro alcance, toda vez que nos permite desengancharnos y seguir cultivando un cierto grado de control.

## **Pausas, paradas, descansos**

Puede resultar bastante doloroso descubrir cuánto hemos llegado a engancharnos a nuestra vida digital. Y, para quienes ya lo habíamos advertido, puede ser doloroso observarlo más de cerca. Son muchas las razones por las que pasamos largos períodos conectados y nos cuesta desconectar. A veces nos lo exige nuestro trabajo. Y, en la medida en que hayamos interiorizado el mensaje cultural de ser más «productivos», de ir cada vez más rápido y de obrar cada vez con más eficiencia, puede costarnos desconectar, incluso cuando podemos o deberíamos hacerlo. (Algunos de mis alumnos expresan esta situación, tomando simplemente la productividad como un hecho de la vida, no como una condición que ha de ser investigada y acaso cuestionada. «La productividad es un arte marcial en el que llevo años adiestrándome», afirma con orgullo un estudiante de grado llamado Nick.)

Por supuesto, el tiempo de juego y la interacción social ejercen asimismo su atracción y nos mantienen en línea tanto como el trabajo. Hacer un descanso en el trabajo implica con frecuencia cambiar a otras actividades digitales. Por consiguiente, nuestro tiempo en línea puede parecer una red de actividad sin costuras, una combinación de trabajo, juego y otras actividades más difíciles de clasificar. Emily lo expresa bien cuando dice: «El mundo de hipervínculos en el que vivimos es extraordinario y emocionante, aunque imposible en realidad, pues ya no existen líneas de salida ni de llegada. Empiezo leyendo algo, y entonces hago clic para leer la información adicional, y otro clic para ver un vídeo relacionado, que me transporta a vídeos sin relación alguna, y jamás logro regresar al punto de partida (no he leído nada de principio a fin), y me siento agotada y fracasada».<sup>5</sup>

En cierto sentido, Emily está en lo cierto: ya no hay líneas de salida ni de llegada, aunque sería preferible decir que las líneas se han difuminado, más que borrarse por completo. Están perdiendo fuerza las distinciones entre semana y fin de semana, entre día y noche, entre tiempo de trabajo y tiempo de juego. Pero las pausas y las paradas no son menos importantes en un mundo de tentaciones y oportunidades en línea aparentemente ilimitadas. Merece la pena recordar en este contexto la idea del *sabbat* que mencioné en el capítulo 8. Como institución judía, el *sabbat* reconoce que los humanos necesitamos descansar (el término castellano que corresponde al hebreo

*shabbat*), además de trabajar. De hecho, sin el descanso adecuado, a menudo nuestro trabajo se resentirá. Así pues, necesitamos descanso *en aras de nuestro trabajo*. Pero la antigua concepción del *sabbat*, aunque reconoce este hecho, postula otra razón más radical para descansar: *en aras de nuestra humanidad*. El *sabbat*, según esta segunda concepción, es un tiempo para saborear y apreciar nuestra vida, para oler las flores, tanto en sentido literal como figurado. No solo necesitamos tiempo para hacer, sino también para ser.

Cultivar la capacidad de hacer pausas y detenerse constituye una preocupación esencial en todos los ejercicios. A veces, la pausa es una interrupción momentánea del curso de la actividad. Nos detenemos lo suficiente para sentir la emoción que estamos experimentando, trastocando así la reacción automática que se habría producido en caso contrario. Y, conforme acumulamos momentos de pausas y observaciones, comenzamos a descubrir patrones de conducta que solían pasarnos desapercibidos cuando estábamos atrapados en el quehacer. En otros momentos de los ejercicios, la pausa o la detención son más significativas. Nos privamos durante horas o días de determinados comportamientos en línea para apreciar cómo nos pueden haber enganchado determinados dispositivos y aplicaciones. Y, además de detenernos y observar, reservamos tiempo para reflexionar sobre lo que hemos visto, dejando a un lado nuestras actividades en línea y recordándolas.

Las pausas y las paradas se revelan cruciales, tanto en términos instrumentales como no instrumentales. Instrumentalmente, nos ayudan a operar en línea de maneras más saludables y eficaces. No solo suele resultar improductivo permanecer conectados cuando estamos distraídos y cansados; nuestra falta de movilidad física puede causar asimismo problemas de salud, que limitarán nuestra productividad en el futuro. Como dice Holly: «Estoy empezando a reconocer detonantes internos que reclaman un descanso: músculos agarrotados, conciencia de andar saltando de una idea inconexa a otra, sensación de ansiedad y presión en la realización de cualquier tarea». Es aconsejable levantarse, moverse y estirarse.

Pero las pausas y las paradas también pueden ayudarnos a recuperar y fortalecer la dimensión no instrumental de nuestra vida. Y es que, al perturbar nuestro constante quehacer, las pausas y las paradas pueden hacernos pasar de lo que los psicólogos Zindel Segal, Mark Williams y John Teasdale denominan «modo hacer o impulsado» (*driven mode*) al «modo ser» (*being mode*). El modo ser, afirman, «se caracteriza por una

sensación de libertad, frescura y nuevas formas de despliegue de la experiencia. Responde a la riqueza y complejidad de los patrones únicos que exhibe cada momento». Mientras que en el modo hacer o impulsado, en cambio, «la naturaleza multidimensional de la experiencia se reduce principalmente a un análisis unidimensional de su situación con relación a un objetivo».<sup>6</sup> A título de ejemplo, en su reflexión final sobre el curso, Henry comenta la libertad, la relajación y la alegría que experimentó durante una especie de *sabbat* en el pasado. Explica que lo que habíamos leído en clase sobre la idea del *sabbat*:

me hizo pensar más detenidamente en el lugar y el valor del *sabbat* en nuestra vida y en nuestra cultura, y recordar que, en Dinamarca, muy pocos comercios, incluidos los supermercados, abrían en domingo. Este pequeño inconveniente inicial se convirtió enseguida en una gran fuente de placer para mis amigos y para mí, pues los domingos resultaron ser unos días ideales para dar una vuelta explorando la ciudad y viendo a otros hacer lo mismo. Empecé a pensar más en lo que significa tomarse un día completamente libre, y a percatarme de las diferencias entre decirme a mí mismo que no trabajaré el sábado, intentar trabajar pero no hacer nada, y hacer algunas cosillas (como consultar el correo electrónico), y a percibir la naturaleza reconstituyente de un *sabbat* completo. Empecé a tomarme días libres por completo (quizá salvo consultar mi correo), sintiendo la libertad y la relajación que pueden nacer de la mera negativa a trabajar durante un día (incluso antes de comenzar el día). Dedicé algunos de esos días a relajarme, leer, correr y ver a mis amigos, y enseguida descubrí el gozo de tomarse un día entero libre.

## Vida rápida y lenta

Cuando comencé a estudiar caligrafía hace muchos años, se trataba de una alternativa explícita a mis actividades digitales. Sentía la necesidad de compensar el trabajo abstracto y embriagador de la informática y la inteligencia artificial con los gestos fluidos y encarnados de una labor artesanal. Mi estudio de caligrafía se revelaría de gran utilidad para mí. Me abriría las puertas a formas más contemplativas de estar en el mundo. Aunque la concebí de entrada como un escape del Mundo Rápido, la gran sorpresa fue que la caligrafía y las prácticas contemplativas subsiguientes, incluida la meditación, me ofrecieron asimismo orientación para vivir con más ingenio en el Mundo Rápido, conjugando las prácticas del Mundo Rápido y del Mundo Lento.

Otra sorpresa fue que mis estudios caligráficos me ayudaron a comprender lo que llamaré la política del oficio. Pude dedicarme a la caligrafía en la década de 1970 porque había resurgido hacia tres cuartos de siglo como parte del movimiento de artes y oficios. Este movimiento, que se remonta a la Inglaterra de finales del siglo XIX, pretendía recuperar el conocimiento artesanal que se había perdido durante el anterior siglo de la industrialización. La enorme popularidad actual de los oficios manuales en Occidente es, en buena medida, el fruto de esos esfuerzos. (La propia denominación «artes y oficios» supone una referencia explícita a este movimiento.)

No obstante, pocos de nosotros somos conscientes hoy en día de que el movimiento se refería a algo más que a la creación de cosas bellas hechas a mano: en realidad se trataba de un movimiento político. De hecho, el trabajo artesanal llevado a cabo por sus miembros pretendía ser una respuesta directa a, una reacción en contra de la industrialización. Creían que la mecanización de la sociedad estaba deshumanizando a la gente y, en el extremo, convirtiendo a las personas en máquinas. Y confiaban en restablecer este equilibrio, reintroduciendo la mano y el cuerpo en la vida cotidiana, y creando cosas bellas.<sup>7</sup>

Por supuesto, cualquier oficio puede considerarse una empresa puramente técnica. Hoy podemos dedicarnos a la caligrafía (o a la encuadernación, o al hilado o al tejido) exactamente de esta forma. Las clases a las que asistamos y los libros que leamos sobre el tema nos introducirán en buena medida en los utensilios, los materiales y las técnicas que necesitamos para crear las cosas bellas que aspiramos a realizar. Análogamente,

podemos explorar el modo de perfeccionar nuestra destreza digital como una mera cuestión técnica. De hecho, los ejercicios de este libro están diseñados en buena medida para fomentar esta clase de exploración. No obstante, confío en que, conforme vayas prestando más atención a tu vida en línea, te irás fijando asimismo en el contexto social y político en el que actúas. Al realizar tu artesana labor digital, ¿qué valores estás defendiendo y expresando?

Durante buena parte de la era digital, ha resultado complicado expresar públicamente las preocupaciones relativas a las consecuencias de nuestros desarrollos digitales. Y, a quien lo hacía, era probable que lo tacharan de ludita. (El término se refiere a un movimiento de principios del siglo XIX que se oponía a la mecanización de la industria textil en Inglaterra. Aunque el término se refiere hoy en día a alguien a quien se considera enemigo de la tecnología, los luditas originales no estaban en contra de la mecanización *per se*, sino más bien de algunos de sus efectos económicos y sociales.) En tiempos recientes, sin embargo, he notado un cambio, una disposición creciente a sopesar los pros y los contras de nuestra vida digital. Percibo que, como cultura, podemos estar preparándonos para entablar una conversación más amplia y más profunda sobre el lugar de todo lo digital en nuestra vida. Confío en que las ideas y también las técnicas de este libro puedan contribuir a dicha conversación. Este es el tema de mi último capítulo.

## Ampliando y profundizando en la conversación

Llevo diez años conversando con estudiantes de grado de distintas universidades del país. El tema principal viene siendo su relación con sus herramientas digitales. Todo comenzó en el otoño de 2005, cuando impartía un curso introductorio de ciencias de la información para estudiantes de grado de la Universidad de Washington. Había preparado una breve unidad sobre la calidad de vida en la era digital, y pensé que sería interesante incluir en ella una encuesta a los sesenta alumnos sobre su uso de y sus actitudes hacia sus dispositivos y aplicaciones digitales. Elaboré rápidamente un breve cuestionario, que planteaba preguntas como: «¿Sientes alguna vez que pasas demasiado tiempo en línea o conectado a otros medios como la música o el teléfono móvil? ¿Por qué sí o por qué no?».

Les pedí que escribieran sus respuestas en clase y me las entregaran, con el fin de revisarlas antes de volver a vernos esa misma semana. Y, como sentía curiosidad por hacerme una pronta idea de sus respuestas, les pedí que contestaran a mano alzada varias de las preguntas. «¿Cuántos habéis dicho que sentís que pasáis demasiado tiempo en línea?», les pregunté. Me sorprendió ver que más de la mitad de los alumnos levantaban la mano. «¿De verdad? –dije–. Contadme más cosas. ¿Qué es lo que hacéis y por qué os parece excesivo?» Los estudiantes comenzaron a sincerarse hablando enérgicamente de los retos a los que se enfrentaban. Contaron que perdían la noción del tiempo cuando estaban en línea y que se perdían otras actividades valiosas, que consultaban sin cesar el correo electrónico y MySpace sin ningún motivo, que les costaba desconectar incluso cuando deseaban hacerlo. La conversación resultó muy fructífera y obviamente

auténtica, ya que algunos alumnos expresaban sus inquietudes mientras otros declaraban su entusiasta y acrítica aceptación de todo lo digital.

Por aquel entonces (y creo que todavía hoy), nuestro relato cultural era que los «digitales de nacimiento» no solo eran hábiles usuarios de las tecnologías, sino que también se sentían uniformemente cautivados por ellas, frente a los dinosaurios de la generación anterior, que no poseían las mismas destrezas ni la misma actitud positiva. Pero aquí estaban los jóvenes dando voz a un repertorio más amplio de visiones, tanto más notable porque la mayoría de ellos no eran poetas ni estudiantes de historia, sino que iban encaminados hacia carreras en la industria tecnológica.

Me preguntaba si se trataba de una circunstancia excepcional. Y así, cuando me invitaban a otros campus a dar conferencias y dirigir talleres, comencé a ofrecerme como profesor invitado en una o varias clases de estudiantes de grado. En cada clase, les pedía a los alumnos que rellenaran una versión del cuestionario, después de lo cual moderaba un coloquio sobre las preguntas. Solía pedir que respondieran a mano alzada un par de preguntas importantes, con el fin de que los estudiantes vieran cómo habían contestado sus compañeros. En los últimos diez años me he presentado en cursos de una amplia gama de temas (inglés, psicología, comunicaciones, informática y ciencias de la información, negocios, trabajo social, y suma y sigue) y los resultados han sido los mismos. Muchos de los estudiantes se declaran preocupados por su relación con sus herramientas digitales. De hecho, en los últimos años, casi todos los estudiantes dicen que pasan demasiado tiempo en línea y cuando se pregunta a quienes no lo hacen, explican que han efectuado cambios para reducir la cantidad de tiempo que pasan en línea y para aumentar la calidad de sus interacciones. (Sin embargo, al mismo tiempo, estos estudiantes dejan claro que aprecian sus herramientas digitales y sus vidas en línea. No son luditas.) Más aún, la calidad del coloquio es invariablemente alta; los estudiantes son reflexivos y se expresan con fluidez, y se muestran entusiastas y comprometidos. Es evidente que están deseosos de mantener esta conversación.

Extraigo dos conclusiones de todo esto. En primer lugar, hemos de ser cautos en nuestras suposiciones sobre la relación de la gente con el mundo digital. Estoy convencido de que nuestro relato actual de las diferencias entre los nativos digitales y sus padres y abuelos es erróneo (aunque desde luego no me atrevería a decir que tengo la prueba definitiva). Los nativos digitales no son monolíticamente iguales, y podríamos preguntarnos qué propósitos sociales y políticos se persiguen cuando se afirma que lo

son. En segundo lugar, tenemos una oportunidad de participar juntos en una conversación más amplia y más profunda, tanto intra- como intergeneracional. Tenemos mucho que contarnos y mucho que aprender los unos de los otros, una vez que creemos las condiciones para la discusión y el diálogo genuinos.<sup>1</sup>

## ¿Nos está volviendo estúpidos Google?

Por supuesto, la conversación sobre nuestras vidas digitales tiene lugar por doquier, y muchos participamos en ella de múltiples formas. Hablamos de la puesta a la venta del último iPhone y de las últimas aplicaciones. Especulamos sobre el destino de los gigantes de Silicon Valley, como Facebook, Google y Microsoft, y sobre la trayectoria de las compañías de reciente creación. Presumimos de nuestras últimas adquisiciones digitales, al tiempo que nos quejamos de lo saturados que estamos. Nos preguntamos (a veces con preocupación) cómo está afectando internet a nuestro cerebro, si la intimidad está pasada de moda (y si eso importa), si los libros electrónicos ocuparán el lugar de los libros impresos, y cómo afectarán las tecnologías digitales a la educación (para bien o para mal).

Este último grupo de especulaciones es el que más me interesa, pues dentro y detrás de él oigo ecos de algunos de nuestros más profundos interrogantes. ¿Qué *significan* todos estos cambios digitales? ¿Y qué significan *para mí* (así como para mi familia, para mi grupo social, para la humanidad y para el planeta)? No contamos con los estudios definitivos que respondan estas preguntas, ni es evidente que dispongamos de ellos algún día. Mientras tanto, buena parte de la conversación pública está dominada por debates entre expertos, seriamente constreñidos por las modalidades actuales de comunicación pública, basadas en titulares y frases lapidarias, amén de las generalizaciones excesivas.

Consideremos la confrontación que tuvo lugar en 2010 entre Nicholas Carr y Clay Shirky en las páginas de opinión del *Wall Street Journal*. El periodista Carr acababa de publicar su libro *Superficiales: ¿qué está haciendo Internet con nuestras mentes?*, una ampliación de su artículo principal del *Atlantic* «Is Google Making Us Stupid?». Y se invitó a responderle a Shirky, especialista en medios de comunicación de la Universidad de Nueva York, célebre por su creencia en las facultades redentoras de internet. Cada uno disponía de unas mil doscientas palabras para responder la pregunta: «¿Nos hace internet más inteligentes o más estúpidos?».<sup>2</sup>

Internet nos está volviendo más estúpidos, afirmaba Carr. «Con sus constantes distracciones e interrupciones –decía–, nos está convirtiendo en pensadores dispersos y superficiales.» Ya no vivimos en una cultura del libro, una tecnología que en su momento entrenaba la mente para concentrarse. Naturalmente, Shirky adoptó la posición

contraria. Sin duda existen en internet muchas cosas capaces de distraernos, pero los cambios en los medios siempre producen inicialmente una cierta cantidad de basura, hasta que los nuevos modelos institucionales de calidad nos ayudan a separar el grano de la paja. Resolveremos esta cuestión, como lo hemos hecho en el pasado, y la conexión de miles de millones de personas a través de los medios digitales nos permitirá, en última instancia, explotar nuestro «excedente cognitivo» para «crear enormes efectos positivos».

Estos dos hombres son inteligentes, instruidos y bien informados, y ambos plantean ideas valiosas. Sin embargo, al leer sus ensayos, que suelo encargar en mis clases para propiciar el debate, me impresiona menos la fuerza de sus argumentos que los dos supuestos que comparten. El primero es que existen dos únicas respuestas posibles a la pregunta que están debatiendo: *o bien* internet nos está volviendo más inteligentes *o bien* nos está volviendo más estúpidos. El segundo es que los cambios que identifican son inevitables: la aparición de internet provocará *necesariamente* estas cosas magníficas o terribles.

No es preciso reflexionar mucho para advertir que estas posiciones son algo sospechosas o que, al menos, son susceptibles de ulteriores consideraciones. ¿Por qué no puede internet hacernos más inteligentes *en algunos sentidos* y más estúpidos *en otros*? Además, ¿a quiénes nos referimos con «nosotros»? ¿Acaso no es probable que los aspectos útiles y poco útiles del uso de internet varíen con la cultura, la educación y demás factores? ¿Y qué queremos decir con inteligentes y estúpidos? Por otra parte, ¿qué razón existe para pensar que lo que sucedió antes sucederá necesariamente de nuevo, o que ciertos efectos de los medios son inevitables? ¿No deberíamos preguntarnos por qué algunos consideran inevitables determinadas consecuencias? ¿Acaso el argumento de la inevitabilidad pretende neutralizar nuestro impulso de intervenir? (¿No es la tesis de la inevitabilidad una de las estrategias que disuaden a la gente de acudir a las urnas?)

Como debería estar claro a estas alturas, al igual que a Nicholas Carr a mí también me preocupan los efectos de la distracción, la aceleración mecánica y la pérdida de agudeza atencional. Pero, a diferencia de él, yo no creo que internet sea la «causa», ni creo que haya de continuar esta tendencia. Tampoco estoy de acuerdo con Clay Shirky en que internet ha de reportarnos inevitablemente cosas buenas porque así se produce inexorablemente el cambio en los medios. Antes bien, como he demostrado en este libro,

tenemos la oportunidad de cultivar hábitos y prácticas mentales y corporales que nos animen a hacer un buen uso de las nuevas tecnologías, y que puedan ayudarnos a discutir y determinar lo que significa ese «buen uso». Lo que suceda dependerá *de nosotros*, y de lo que hagamos o dejemos de hacer. No está predeterminado.

## **Más allá de la inteligencia o la estupidez**

Una dimensión importante del proceso de desarrollo humano es el descubrimiento de que todos somos seres complejos, cada uno con sus virtudes y sus defectos. Simplemente en virtud de nuestra humanidad somos capaces de ser afectuosos y cariñosos, compasivos y altruistas. Al mismo tiempo, inexorablemente, somos capaces de actuar movidos por el odio, el rencor y la envidia. No obstante, cuando no acertamos a reconocer nuestro propio lado oscuro, propendemos a proyectar estos defectos sobre los demás, ya sea sobre individuos ya sobre grupos sociales enteros. De este modo, el «enemigo» se convierte en la encarnación de todos los males, mientras que nosotros somos lo contrario, la encarnación de todo lo bueno. (Naturalmente, nuestros enemigos sienten lo mismo respecto de nosotros.)

Análogamente, he llegado a la conclusión de que es más probable que nos planteemos nuestra relación con todo lo digital (o con cualquier otro asunto que nos importe mucho) en términos simplistas (bueno o malo, inteligente o estúpido) cuando no logramos percibir la complejidad de nuestras propias concepciones. Pero, cuando observamos con más atención y honestidad nuestra relación con nuestras herramientas y prácticas digitales, tenemos más probabilidades de apreciar la mayor complejidad, percatándonos de que nuestras actitudes y comportamientos dependen de nuestro estado de ánimo, del momento del día en que nos conectemos, de lo que estemos intentando realizar en cada momento, etcétera. A veces podemos descubrir incluso una cierta ambivalencia, que se concreta en actitudes y sentimientos contradictorios y enfrentados.

Con los años, me he ido dando cuenta de que deseo y no deseo al mismo tiempo nuevos correos electrónicos. Siempre estoy esperando que aparezca en mi bandeja de entrada algo maravilloso, tal vez incluso trascendental. Huelga decir que rara vez sucede tal cosa, y me siento decepcionado. Además, cualquier cosa que llegue me supondrá más trabajo; si no una respuesta, al menos una decisión de archivarla o borrarla. Pero incluso cuando llega algo maravilloso (o bastante bueno), no se corresponde con la exagerada esperanza depositada en mi decisión de consultar si hay nuevos mensajes. Así pues, sonrío cuando advierto que mis alumnos expresan sentimientos similares, como hace aquí Diane: «Cuando iba a consultar conscientemente mi correo, mi estado anímico solía ser de preocupación –dice–. No notaba que estuviese conteniendo la respiración cuando

entraba a mi correo, pero sí que me sentía decepcionada cuando no tenía ningún mensaje nuevo, y molesta cuando los recibía. Era como si deseara comunicación, pero, al recibirlos, me fastidiaba tener que responder. Era muy frecuente la tensión entre el deseo de comunicación y conexión con otros, y el de no estar ocupada y estar sola, y no estoy segura de si lograré reconciliar ambos deseos alguna vez». Aprecio estas ideas, no solo porque las comparto, sino también porque aprecio la cuidadosa observación y la sincera expresión que representan.

Y me gusta que los estudiantes no solo adviertan la complejidad, sino que reconozcan asimismo que el proceso que hemos vivido juntos los ha ayudado a percibirla, como cuenta Samantha:

Al final de nuestra última discusión en clase, David, describiste nuestra relación con la tecnología como «compleja, contradictoria y cambiante». Me consta que esto es muy cierto en mi caso. A menudo me plantea un conflicto el uso de la tecnología, pues hay veces en las que me produce un enorme disfrute y satisfacción, como cuando hablo con mi hermana por FaceTime, o cuando alguien da un «me gusta» en mi publicación de Facebook. A veces este disfrute es bastante superficial, pero no creo que eso sea necesariamente malo. Otras veces me siento inmensamente frustrada por mis tecnologías, pues me siento obligada a estar al día (lo cual parece una misión imposible), y a veces lo hago a expensas de actividades más prioritarias. Y, hasta hace poco tiempo, solía sentirme frustrada, pero no dejaba de usar la tecnología ni cambiaba mi forma de hacerlo. Ahora sé que puedo modificar mi comportamiento y que no estoy obligada a continuar haciendo algo que no funciona o que me hace infeliz. Hasta cierto punto, parece que debería haberlo sabido ya, pero creo que no era lo bastante consciente de mis sentimientos y acciones como para reconocer lo que necesitaba.

Al ver que unas veces nos encantan nuestras herramientas digitales y nuestras vidas digitales y que otras veces nos hacen desesperarnos, y al ver cuándo y por qué se manifiestan estas actitudes, sospecho que seremos menos proclives a defender que internet, o el correo electrónico, o Facebook o la multitarea son simplemente buenos o malos, que son nuestra salvación o nuestra ruina. Y, cuando podamos aportar este autoentendimiento más matizado a la discusión con otros, seremos capaces de

garantizarles el derecho a defender opiniones diferentes (e igualmente complejas). Esto es lo que sucede en el aula, y conduce a una discusión mucho más enriquecedora y satisfactoria. ¿Podemos al menos imaginar semejante posibilidad en nuestros foros más públicos?

## **Creando las condiciones para una conversación más profunda**

Si aspiramos a mantener tales conversaciones, habrán de estar presentes asimismo la confianza, el respeto y la escucha sincera. Y es que, si queremos hablar con sinceridad del lugar de las tecnologías en nuestras vidas y dar voz a nuestra incertidumbre y confusión, necesitamos sentir que lo que digamos será escuchado y respetado. De lo contrario, nos negaremos a hacer estas confesiones, y nuestros debates degenerarán en discusiones dominadas por fuertes emociones.

Desde la primera semana de mi curso, me esfuerzo en crear un ambiente seguro y no crítico, en el que los estudiantes puedan reconocer y contar cualquier descubrimiento (bueno o malo, aparentemente obvio, erróneo o controvertido) sobre las tecnologías o sobre ellos mismos. Es un ambiente en el que se anima a los estudiantes a hacer observaciones provisionales y a especular sobre lo que ven, sin que sientan que tienen que aportar la prueba definitiva o una explicación plenamente elaborada de lo que experimentan. Danielle reconoce esto cuando dice que, a resultas del curso, «estoy mejor equipada para mantener estas conversaciones, explicar mi posición, estar más abierta a las opiniones ajenas (con las que puedo o no coincidir, o tener mis dudas al respecto), y seguir explorando este tema sin sentirme abrumada, ansiosa ni aterrorizada si no entiendo del todo un asunto o si no tengo una posición definida. Con mucha frecuencia creo que nos piden que tengamos una opinión sin haber dispuesto del tiempo suficiente para considerar un asunto. Un aspecto del pensamiento crítico que he sido capaz de desarrollar en esta clase es sentirme cómoda con el hecho de no tener una opinión o ser capaz de cambiar de posición al conocer más investigaciones sobre un tema».

También les advierto a mis alumnos que es muy probable que, en algún momento del curso, se sientan provocados por algo que leamos o que alguien diga. Muchos de nosotros tenemos una visión muy definida con respecto al lugar de lo digital en nuestra vida, y podemos sentirnos ofendidos cuando se cuestiona una de nuestras creencias más firmes. A lo largo de los años, he observado que esto puede ocurrir en cualquier momento del curso. Pero he notado que suele suceder con especial fuerza cuando hablamos de adicción: de si existe tal cosa como la adicción a las aplicaciones y los dispositivos digitales. Estos últimos años, he invitado a clase a Hilarie Cash para impartir una sesión sobre la adicción a internet y a los videojuegos. Hilarie es psicóloga

clínica y cofundadora del Programa de Recuperación de la Adicción a Internet (reSTART), cuya misión consiste en asistir a las personas «con un problema conductual relacionado con internet o el ordenador». Aunque el tema se está debatiendo todavía en la literatura científica (véanse mis comentarios en el Apéndice E), Hilarie afirma enérgicamente su posición: que la adicción (en el sentido clínico del término) a internet y a los videojuegos es una posibilidad y un hecho. Cada vez que viene a clase, el aula se calienta con las vehementes reacciones de los oyentes, especialmente de aquellos estudiantes refractarios al punto de vista de Hilarie.<sup>3</sup>

Así pues, preparo a mis alumnos para tales ocasiones desde la primera semana, diciéndoles que estos momentos inevitablemente surgirán. Les sugiero que, más que «problemas», esos momentos serán oportunidades de aprendizaje: en el caso de los estudiantes que se han sentido provocados, para ver lo que surge y trabajar con ello; y, para el resto de nosotros, para ser comprensivos (y, en la medida de lo posible, para evitar vernos inconscientemente arrastrados por la conmoción). He observado que, si sabemos afrontar estas situaciones, se fortalece nuestra sensación de confianza y seguridad. Podemos confrontar los retos de maneras respetuosas que propicien nuestro aprendizaje individual y colectivo.

A veces encargo la lectura de un breve artículo de 2006 del *New York Times* (también en otros de los cursos que imparto), escrito por el periodista científico Benedict Carey. Cuenta que los neurocientíficos han rastreado «lo que sucede en el cerebro políticamente partidista cuando intenta asimilar hechos irrefutables sobre candidatos predilectos o críticas de estos». Lo que descubrieron los experimentadores fue que los sujetos tendían a responder favorablemente a posiciones que ya mantenían, y a rechazar posiciones que contradecían las suyas propias. (Esto resulta poco sorprendente.) Más interesante era que, cuando rechazaban posiciones que les parecían inaceptables, se activaban los centros cerebrales relacionados principalmente con la emoción, no los asociados con el razonamiento. Los sujetos rechazaban emocionalmente aquello que ya estaban predispuestos a descartar, y no respondían a ello reflexivamente. Al final del artículo, se cita a Drew Westen, el autor principal del estudio, quien declaraba que es posible anular estas reacciones en buena medida inconscientes, «pero tienes que llevar a cabo un ejercicio de implacable autorreflexión para decir: “De acuerdo, sé lo que quiero creer, pero he de ser honesto”».<sup>4</sup>

Trascender las reacciones inconscientes mediante la honesta autorreflexión: por supuesto, esto resulta fundamental para la labor que venimos explorando en este libro. Aprender a reconocer detonantes, a hacer una pausa para luego responder con habilidad, puede ayudarnos a mejorar nuestra relación con nuestras herramientas digitales. Estas mismas destrezas pueden aplicarse en el aula y potencialmente en cualquier situación comunitaria, especialmente cuando se cultiva una sensación de seguridad, confianza y respeto.

## **Estableciendo normas y convenciones compartidas**

Todo este trabajo, como indiqué en el primer capítulo, se centra en el individuo: en los descubrimientos que cada uno de nosotros podemos hacer y los cambios que podemos instaurar en nuestra conducta individual. Dirigir el foco de atención hacia nosotros mismos en cuanto individuos resulta valioso; de hecho, es la dimensión de nuestra vida en la que más podemos influir en general. Pero la historia no acaba ni mucho menos aquí. Somos seres sociales con responsabilidades hacia los demás y hacia el mundo. No todas las elecciones dependen de nosotros como individuos. ¿Cómo podemos llegar a adoptar decisiones relativas a normas, reglas y directrices que gobiernen el uso colectivo de las tecnologías digitales, decisiones capaces de establecer límites a las acciones de los individuos?

Anteriormente propuse un ejemplo: decidir si y cómo regular el uso de los dispositivos digitales durante la conducción. En este caso particular, podemos ver que la sociedad estadounidense ha venido avanzando hacia un acuerdo ampliamente compartido sobre la necesidad de prohibir el uso de tales dispositivos o, al menos, limitarlo drásticamente. A este respecto, las crecientes evidencias científicas (que demuestran que el uso de dispositivos digitales al volante distrae tanto como conducir en estado de ebriedad) se han conjugado con la conciencia de las posibles consecuencias (lesiones e incluso muerte). Aunque ha costado años alcanzar este consenso, y este (todavía) no es universal, considero que estamos ante un caso sencillo, para el que parece existir realmente una respuesta correcta.

Los casos más difíciles son aquellos en los que puede no haber una única respuesta correcta, es decir, correcta para todos los individuos o para todas las comunidades en todos los momentos. Un ejemplo sería el uso de dispositivos digitales en el aula o en una reunión de negocios. Muchos de nosotros nos hemos encontrado en estas situaciones y sabemos lo que suele ocurrir. Los ordenadores portátiles están abiertos (y a veces los teléfonos están fuera y encendidos). Si eres el orador, puedes percibir la atención mermada en el aula mientras los rostros de la gente están enterrados en sus aparatos. Si eres un oyente, puede que te esfuerces por dividir tu atención entre el orador y tu correo electrónico, por ejemplo, y tal vez creas de veras que lo estás haciendo muy bien. O puede que reconozcas que tu atención se dirige principalmente a tus tareas en línea, pero

al menos estás ahí (te dices quizás a ti mismo) y puedes dirigir tu atención al orador cuando surge la necesidad. Pero si convienes conmigo en que la atención y el aprendizaje se construyen colectivamente, en que la calidad del habla y de la escucha (y, por ende, del aprendizaje y la implicación) son el producto de lo que el grupo hace y deja de hacer, entonces las situaciones de este tipo distan de ser ideales, a menos que hayas puesto muy bajo el listón de tus expectativas. ¿Qué podemos hacer al respecto?

Las opciones están claras, al menos en líneas generales. Podemos prohibir el uso de todos los aparatos, abstenernos de establecer una política de uso o incorporar algunas restricciones al uso de los dispositivos. La prohibición de los aparatos (suponiendo que tengamos autoridad para hacerlo) plantea sus problemas. Los aparatos tienen sin duda usos legítimos tanto en el aula como en la sala de reuniones: para leer y para escribir, así como para investigar y buscar información pertinente para la tarea. Tampoco está exenta de problemas la decisión de no establecer ninguna política de uso permitiendo que los participantes tomen sus propias decisiones. No solo permite, sino que puede incluso animar al individuo a dirigir su atención hacia otro lugar. Y esto no solo acarreará consecuencias para el individuo, sino para el grupo entero (ya que aquellos que desean prestar atención al contenido de la clase o de la reunión son distraídos a menudo por sus vecinos). La tercera opción, poner límites al uso, puede abrir la puerta al empleo sin restricciones. (Al final de un curso que impartí hace un par de años, en el que permitía a los estudiantes utilizar sus ordenadores portátiles para tomar apuntes y leer, pero les pedía que no se pusieran a navegar por internet, una alumna me confesó en privado que habría preferido que prohibiera el uso de los portátiles en el aula. ¿Por qué?, le pregunté. Porque una vez abierto su portátil, me explicó, no podía dejar de consultar su correo.)

He probado todas estas estrategias en el aula. A mi juicio, ninguna de ellas es necesariamente o siempre la mejor (pero véase el razonamiento de Clay Shirky para justificar su reciente decisión de prohibir todos los dispositivos en *sus* clases).<sup>5</sup> Mi conclusión es, sin embargo, que la labor de autoobservación y discusión en grupo puede desempeñar un valioso papel con independencia de la decisión adoptada. Lo ilustraré con un ejemplo real.

Cada año imparto un curso obligatorio en uno de los programas de máster de la Escuela de Información. Suelo permitir a mis alumnos que utilicen sus ordenadores portátiles y sus tabletas en clase (pero no sus teléfonos), y les pido que se comprometan a no entrar en su correo, en Facebook y demás. (Este fue el curso en el que aquella

alumna me dijo que ojalá hubiera prohibido los portátiles.) También les explico que, cuando veo esconderse a mis alumnos tras la pantalla de su portátil (que es la impresión que tengo a veces), disminuye mi concentración y se resiente la calidad de mis clases. ¿Acaso no son ellos los primeros interesados en mi eficacia como profesor? Así pues, les digo que prefiero que no utilicen sus portátiles en clase, salvo cuando sea importante para su aprendizaje y, si lo utilizan, que bajen la tapa de su ordenador cuando no lo estén empleando.

Los resultados son siempre dispares. Algunos no pueden evitar apartarse del contenido de la clase (como la estudiante mencionada), y otros olvidan las restricciones o no se sienten constreñidos por ellas. Algunos suelen olvidarse de bajar la tapa de su portátil. Por otra parte, algunos deciden no usar en absoluto sus dispositivos, o bien porque así lo prefieren, o bien por respetar mis preferencias, y algunos utilizan sus aparatos ateniéndose estrictamente a las directrices que yo he establecido, porque así lo desean y porque poseen la fortaleza atencional necesaria para lograrlo.

El año pasado decidí probar algo nuevo en este curso. Decidí analizar explícitamente el uso de los dispositivos digitales en el aula e importar algunos de los elementos de mi curso sobre Información y Contemplación, concretamente la autoobservación, la reflexión y la discusión. En la primera sesión de clase, expliqué que todavía no había establecido una política respecto del uso de dispositivos en el aula, y que en las primeras semanas de clase experimentaríamos con diferentes políticas (sin aparatos, uso limitado de aparatos, todo vale) y encuestaría a la clase para conocer su opinión sobre ellas. Comentaríamos los resultados y, concluido el proceso, anunciaría una política, teniendo en cuenta lo que hubiéramos descubierto, así como mis propias preferencias.

¿Qué es lo que ocurrió? A mi juicio, el resultado más relevante tenía que ver con las preferencias globales de la gente. Más de la mitad de la cohorte de cuarenta estudiantes preferían personalmente la ausencia de tecnología en el aula. No obstante, cuando les pregunté si deseaban imponer esta política en la clase, varios de ellos contestaron que no. Les parecía que otros miembros de la clase tenían derecho a emplear sus dispositivos para legítimos propósitos de aula. Otros estudiantes, por descontado, expresaron su preferencia por el empleo de aparatos en el aula, principalmente para un uso tecnológico limitado, si bien algunos eran partidarios de usarlos sin restricciones. Pero estos estudiantes no expresaban preocupación alguna por los compañeros que preferían que no se utilizasen. De hecho, varios adoptaron una actitud agresiva: tendrían que

acostumbrarse a todas las tecnologías que los rodeaban. En la votación sobre la política que debíamos adoptar, ganó la política de la tecnología limitada y decidí adoptarla, estableciendo esencialmente la misma política que había utilizado en el pasado. No obstante, estaba convencido de que ahora el comportamiento de los estudiantes sería informado y estaría influido por el proceso que habíamos llevado a cabo. Y, si hubiera decidido adoptar la opción sin tecnología, por la que tal vez me decante en el futuro, sospecho que la clase la habría entendido mejor y habría estado preparada para recibirla como una forma legítima de aprendizaje y experimentación, por más que no le gustase a todo el mundo.

No estoy defendiendo la posibilidad de generalizar estos resultados concretos. No obstante, los presento en el contexto de un proceso que sí que se me antoja generalizable: un proceso de experimentación, observación y reflexión que pueda ayudarnos a aprender más sobre nuestra relación con nuestras herramientas digitales y a entablar una conversación más amplia y más profunda. Aunque no creo que este proceso exacto funcionase, por ejemplo, en las reuniones corporativas, no resulta difícil imaginar variantes que podrían funcionar en tales contextos, especialmente en un momento en que la industria y las organizaciones no lucrativas han reconocido que el uso que los empleados hagan de sus herramientas digitales puede afectar fácilmente a la productividad y a la salud.

## **Cuando los medios son también el fin**

Prestar atención, ser más conscientes, significa estar conectados más íntimamente con lo que acontece dentro y alrededor de nosotros. (En sus orígenes, el adjetivo inglés *intimate* significaba «dado a conocer» y, cuando somos íntimos de alguien, estamos lo suficientemente próximos a esa persona como para tener una relación personal y preocuparnos por ella.) Empleando el lenguaje de la intimidad, podríamos decir que este libro ha pretendido establecer una relación más íntima, más cuidadosa y amable, con y a través de nuestras herramientas y dispositivos digitales. Mediante la observación y la reflexión conscientes demostramos que nos preocupamos lo suficiente por mejorar esta relación.

La intimidad se pone también de manifiesto en esta obra de otra manera. Llevo dos décadas reuniendo a gente para hablar del puesto de las tecnologías digitales en sus vidas. Lo he hecho en mis cursos, pero también mediante diversos talleres y conferencias por todo el país. En todos estos casos, ha resultado importante establecer una atmósfera de sinceridad, confianza y respeto, y animar a la gente a expresar lo que había en su corazón y en su mente. Lo que he descubierto a lo largo del camino es bastante simple: cuando hablamos de las tecnologías, estamos hablando en última instancia de nuestras vidas, de su significado y su valor. Y, cuando nos reunimos para mantener conversaciones amables y cuidadosas sobre el puesto de las tecnologías, establecemos una conexión íntima que muchos de nosotros anhelamos. De este modo, lo que parece un paso instrumental (el intento de averiguar cómo utilizar las tecnologías para mejorar nuestra vida) resulta generar aquello que estábamos esperando: los medios son también el fin. Así pues, nuestras tecnologías digitales pueden reunirnos de una forma todavía no muy advertida ni comentada: las *conversaciones* sobre su lugar en nuestras vidas pueden conducirnos a intercambios más fructíferos y a conexiones más afectuosas.

¿Cómo podemos hacer esto? Yo espero, por supuesto, que la gente realice los ejercicios exploratorios de este libro, tanto en grupos como a título individual. Ahora bien, a pesar de que me encantan y los defiendo sin ambages, estos ejercicios no son sino *ejemplos* que pretenden demostrar la capacidad y la posibilidad de avanzar en la autoobservación y la reflexión. Existen otras muchas formas de llevar a cabo esta tarea, una vez entendidos los principios básicos implicados. Una hora de conversación en

grupo, cuidadosamente diseñada, es suficiente para poner en marcha el proceso, como pretendían sugerir mis comentarios iniciales en este capítulo. ¿Por qué no iniciar la conversación en tu clase, con tu grupo de trabajo, tu grupo religioso, tu grupo de meditación o tu familia? Al igual que yo, tal vez lo que escuches te sorprenda, te sirva de inspiración y te dé una lección de humildad.

## Apéndice A

### Dos prácticas de entrenamiento de la atención

En los ejercicios de este libro estás aprendiendo a fortalecer tanto tu atención en las tareas (con el fin de permanecer concentrado en lo que estés intentando realizar) como tu capacidad de autoobservación (para ser más capaz de advertir lo que sucede en tu mente y en tu cuerpo durante tu actividad).

## **Respiración consciente**

El cuadro A.1 resume la práctica de la respiración consciente, que puede ayudarte a desarrollar un enfoque más sólido en las tareas. Como les explico a mis alumnos, esta práctica es simple, pero no fácil. *Es simple*: empiezas a centrar tu atención en las sensaciones de tu respiración (los movimientos hacia dentro y hacia fuera que se producen a medida que los pulmones toman y expulsan el aire). Y, cuando notas que tu atención se ha desviado hacia otro lugar, vuelves a centrarla en la respiración. Pero *no es fácil*. Dado que la mente posee una fuerte tendencia al vagabundeo, hemos de ser pacientes, recuperando una y otra vez nuestra atención.

No necesitas practicar la respiración consciente para realizar el trabajo de este libro. Como explico al final del capítulo 3, lograrás efectivamente algunos de los mismos resultados en el ejercicio 2, reorientando tu atención hacia tu correo electrónico cuando te descubras deambulando.

### **Cuadro A.1: Respiración consciente**

#### **Adopta una postura relajada y vigilante**

Por ejemplo: siéntate erguido en una silla con los pies firmemente apoyados en el suelo, las manos cruzadas en tu regazo y los ojos cerrados o entreabiertos.

#### **Empieza a atender a las sensaciones de tu respiración**

Identifica un lugar de tu cuerpo (tu vientre, tu pecho, tus fosas nasales) donde puedas sentir las sensaciones físicas que se producen al inspirar y al espirar.

#### **Observa cuándo se aparta tu mente de las sensaciones de la respiración**

Inevitablemente, perderás el contacto con la respiración. Cuando esto suceda, observa brevemente adónde se ha desviado tu atención (¿a la planificación del futuro, al recuerdo de un acontecimiento de años atrás, a un diálogo imaginario con un amigo?).

#### **Vuelve a centrar tu atención en la respiración**

Una vez que te has percatado de que tu mente se ha puesto a deambular, regresa a las sensaciones de tu respiración. Cuantas veces se aleje tu mente, no ceses de hacerla retornar.

No obstante, la respiración consciente es una de las prácticas más simples que puedes realizar para fortalecer tu atención. (Yo hago una versión de ella cada mañana.) A veces a mis alumnos les resulta útil dedicar de diez a quince minutos a la respiración consciente antes de conectarse.

Existe también una variante simple y fácil del ejercicio. Todo lo que necesitas hacer, en cualquier momento del día, es dos o tres respiraciones conscientes: concéntrate simplemente en el movimiento de inspiración y espiración, esforzándote al mismo tiempo por relajar tu cuerpo. Es fácil: ¿quién no puede mantener la atención en su respiración durante dos, tres o cuatro veces? Lo difícil es acordarse de hacerlo.

## **La exploración consciente**

En nuestra cultura acelerada y orientada a la producción, tendemos a centrarnos en conseguir resultados. Esto significa a menudo fijarnos más en la meta que tratamos de alcanzar que en nuestras experiencias reales a cada momento del proceso. La práctica de la exploración consciente pretende contrarrestar esta tendencia, pidiéndote que observes lo que ocurre en tu mente y en tu cuerpo mientras estás en línea. Como se explica en el cuadro A.2, te pido que explores tu respiración y tu cuerpo, tu estado emocional y la calidad de tu atención. (El orden concreto de las preguntas no es tan importante como ocuparse de ellas una por una, insistiendo en cada una el tiempo suficiente para ver lo que podemos descubrir acerca de nuestro estado actual.)

Cuando introduzco este ejercicio en el aula, lo presento como una meditación guiada, pidiendo inicialmente a los alumnos que cierren los ojos si se sienten cómodos formulándolo. Luego voy formulando una pregunta tras otra, dejándoles varios minutos para responderlas. La mejor manera de entender esta práctica es, por supuesto, hacerla, por lo que te aconsejo que dediques ahora unos minutos a responder estas preguntas mientras lees estas palabras.

### **Cuadro A.2: La exploración consciente**

#### **¿Cómo es tu respiración?**

¿Cómo es tu respiración?: ¿es superficial o profunda, rápida o lenta?, ¿estás conteniendo la respiración?

#### **¿Qué sucede en y con tu cuerpo?**

¿En qué postura estás? ¿Estás erguido, encorvado o tumbado? ¿Dónde sientes tensión o dolor? ¿Está entumecida alguna parte de tu cuerpo?

#### **¿Cuál es tu estado emocional actual?**

¿Te sientes animado o decaído, emocionado, aburrido, ansioso,...

#### **¿Cómo es tu atención?**

¿Estás muy concentrado, o disperso o una cosa intermedia?

*¿Cómo es tu respiración?* Dedica unos instantes a observar el ritmo y el patrón actual de tu respiración, pero no intentes alterarlos (aunque puede producirse espontáneamente algún cambio durante este período de observación). ¿Es tu respiración en este momento rápida o lenta, superficial o profunda? ¿Estás conteniendo la respiración? ¿O quizá te está costando incluso percibirla?

*¿Qué sucede en y con tu cuerpo?* ¿Cómo estás sentado, de pie o tumbado? ¿Te mantienes en una posición cómoda? ¿Notas sitios de tensión o de dolor (en el cuello o los hombros, por ejemplo), o sitios entumecidos en estos momentos? En conjunto, ¿dirías que te sientes relajado o tenso?

*¿Cuál es tu estado emocional actual?* Puede que encuentres alguna palabra que describa tu estado actual, como «encantado» o «aburrido». O puede que tu intento de hallar una etiqueta verbal entorpezca tu percepción de tu actual estado de ánimo. También es posible que no seas capaz de identificar tu estado emocional, ni verbal ni no verbalmente. En tal caso, ¿te proporciona la calidad de tu respiración o el estado de tu cuerpo (que has examinado en las dos primeras preguntas) alguna pista sobre tu estado emocional actual?

*¿Cómo es tu atención?* ¿Estás concentrado o distraído en este momento? Puede que te haya costado responder las tres cuestiones anteriores debido a la dificultad de concentrarte en ellas y, por ende, de prestar atención a tu respiración, tu cuerpo y tus emociones. (Si este es el caso, el mero reconocimiento de tu estado de atención actual supone un logro en sí mismo.) O tal vez tu conciencia se halle más asentada y concentrada.

La exploración consciente puede llevarse a cabo como he esbozado aquí, mediante una sucesión de preguntas a lo largo de unos minutos. No obstante, una vez lograda una cierta familiaridad con el proceso de concentrar la atención en tu interior, también puede realizarse de una forma abreviada: basta con que te preguntes cómo te sientes en este preciso momento y adviertas los aspectos más sobresalientes de tus actuales experiencias mentales y corporales.

## Apéndice B

### Plantilla para registrar tus observaciones

En el paso 3 de cada uno de los ejercicios se te pedía que registraras (que tomaras notas de) lo que observases durante la realización de la «práctica principal» del ejercicio (uso del correo electrónico, multitarea o desconexión). Aunque puedes crear tu propio formato para este registro, en la página siguiente te ofrezco un punto de partida.

Tu nombre:

Ejercicio realizado:

<b>Hora de inicio</b>	<b>Hora de finalización</b>	<b>¿Qué has estado haciendo?</b>	<b>¿Cuáles han sido tus experiencias?</b>	<b>¿Qué te sugiere esto?</b>

## Apéndice C

### Pedagogía contemplativa

Actualmente proliferan por el país y por el mundo entero los esfuerzos por incorporar a la educación las prácticas y perspectivas contemplativas, creando una pedagogía contemplativa. A quienes deseen conocer más sobre este movimiento, puedo sugerirles varias organizaciones que les permitirán introducirse en el tema, tanto en educación superior como en primaria y secundaria.

## **Prácticas contemplativas en educación superior**

Nuestra organización nacional, el Centro para la Mente Contemplativa en la Sociedad, que cuenta con casi veinte años de existencia, ha encabezado la incorporación de las prácticas contemplativas a la educación superior. (Yo soy miembro del consejo del Centro y disfruté de una de sus becas.) El Centro ha creado una sociedad académica, la Asociación para la Mente Contemplativa en la Educación Superior (ACMHE en su acrónimo inglés), que patrocina una conferencia académica anual y una revista académica.

El sitio web del Centro es un buen punto de partida para aprender más sobre las tendencias actuales en pedagogía contemplativa en educación superior. El sitio web mantiene enlaces con la ACMHE, su revista y su conferencia, amén de sus diversos recursos, entre los que figuran libros, artículos y seminarios web. Los miembros de la ACHME pueden apuntarse a una activa lista de distribución donde los participantes discuten habitualmente sobre prácticas y pedagogía, y anuncian nuevas publicaciones y próximos eventos.<sup>1</sup>

## **Prácticas contemplativas en educación primaria y secundaria**

En educación primaria y secundaria se han multiplicado los libros, programas e instituciones interesados en la contemplación y el *mindfulness*. Mencionaré dos organizaciones que pueden servir de vía de acceso a estos trabajos (aunque ambas organizaciones acogen de buen grado los referidos a la educación superior). La Asociación para el *Mindfulness* en Educación (AME) mantiene un sitio web con enlaces a libros y CD, eventos, investigaciones, escuelas y programas educativos. La Red de *Mindfulness* en Educación (MiEN) mantiene también un sitio web con diversos recursos, incluidos vídeos de presentaciones en sus últimas conferencias. (Yo soy miembro del consejo de la MiEN.) Tanto la AME como la MiEN patrocinan conferencias anuales y mantienen activas listas de distribución.<sup>2</sup>

## Apéndice D

### El uso consciente de la tecnología

Existen en la actualidad numerosos recursos e iniciativas que exploran la relación entre la dimensión contemplativa de la vida y el mundo digital.

En *Enamorados de la distracción*, Alex Soojung-Kim Pang denomina su enfoque de la conjugación de lo digital y lo contemplativo «computación contemplativa». El capítulo inicial de *Net Smart: How to Thrive Online*, de Howard Rheingold, está dedicado a la atención y la distracción. «¿Eres capitán o cautivo de tus facultades atencionales?», pregunta Rheingold. Rafael Calvo y Dorian Peters incluyen un capítulo sobre *mindfulness* en su libro *Positive Computing*. Y en su obra *Wisdom 2.0*, Soren Gordhamer relata su propia lucha con la «adicción digital» (cómo llegó a reconocer «mis carencias y mi inconclusión cuando no estaba conectado a mi ordenador o a mi móvil») y su subsiguiente abrazo de las prácticas contemplativas a modo de antídoto.<sup>1</sup>

También estamos empezando a ver programas de formación, conferencias y aplicaciones digitales que exploran este territorio. El programa de formación interna de Google «Search Inside Yourself» («Busca en tu interior») ha recibido una considerable atención por introducir el *mindfulness* en uno de los centros neurálgicos corporativos de Silicon Valley. Chade-Meng Tan, creador del programa, ha escrito un libro, *Busca en tu interior*, y ha puesto en marcha un programa de formación corporativa independiente, el Search Inside Yourself Leadership Institute [Instituto de Liderazgo Busca en tu Interior]. Soren Gordhamer, autor de *Wisdom 2.0*, ha fundado asimismo una serie de conferencias con el mismo nombre. Se celebran reuniones tanto en Estados Unidos como en otros países, que incluyen entre sus oradores tanto a tecnólogos como a contemplativos. Y existen cada vez más aplicaciones de *smartphone* que promueven la meditación y el *mindfulness*.<sup>2</sup>

## Apéndice E

### Dependencia y adicción digital

Todos hemos oído a amigos, compañeros de clase o colegas decir que son adictos a algún aparato o aplicación, o que conocen a alguien que lo es. Puede que lo hayamos dicho de nosotros mismos. Lo que parece que queremos decir cuando empleamos la palabra de esta manera es que la persona «adicta» es una gran consumidora y que tiene una dependencia poco útil o poco saludable de ese dispositivo o aplicación. A la persona en cuestión le cuesta prescindir del correo electrónico o de Facebook, o dedica un tiempo desmesurado a los videojuegos, o es incapaz de ir a ningún lado sin su teléfono móvil.

Sin embargo, aparte de estas formas corrientes de hablar, la comunidad científica ha desarrollado su propia comprensión de la adicción como un fenómeno clínico, que difiere de las referencias cotidianas que con tanta frecuencia hacemos. Más aún, los científicos y los clínicos debaten en la actualidad si existe tal cosa como la adicción digital. La atención se ha centrado en el uso problemático o el abuso de los videojuegos y, más en general, de internet. Se han propuesto dos diagnósticos clínicos: el trastorno por juego en internet y el trastorno de adicción a internet.

Trastorno por juego en internet (TJI): la Asociación Psiquiátrica Estadounidense (APA) incluye el trastorno por juego en internet en la edición más reciente de su manual de diagnóstico (el *Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales* o *DSM-V*). En una ficha técnica, la APA identifica el TJI como «una condición que merece más investigación y experiencia clínica antes de considerar su posible inclusión formal en el libro principal como un trastorno». En otras palabras, el jurado aún está deliberando. La misma ficha técnica ofrece una breve descripción informal del fenómeno: «Recientes informes científicos han comenzado a centrarse en la preocupación de algunas personas por ciertos aspectos de internet, especialmente de los juegos en línea. Los jugadores juegan compulsivamente, con exclusión de otros intereses, y su persistente y recurrente

actividad en línea genera una discapacidad o un sufrimiento clínicamente significativos. Las personas aquejadas de esta condición ponen en peligro su rendimiento académico o laboral debido a la cantidad de tiempo que dedican al juego. Experimentan síndrome de abstinencia cuando se apartan del juego».<sup>1</sup>

Trastorno de adicción a internet (TAI): una definición sucinta del trastorno de adicción a internet es «la incapacidad de los individuos de controlar su uso de internet, lo cual provoca un acusado sufrimiento o una discapacidad funcional en la vida cotidiana». En 2012, la Asociación Psiquiátrica Estadounidense propuso la inclusión en el *DSM-V* de una condición denominada trastorno por el uso de internet, y su tratamiento como TJI, necesitado de ulteriores investigaciones. Los criterios para identificar esta condición incluían el síndrome de abstinencia en ausencia de internet, y un uso excesivo y continuo, a pesar de los «negativos problemas psicosociales». La propuesta no fue aceptada y no existe mención alguna de la adicción a internet en el *DSM-V*.<sup>2</sup>

Los críticos de estas condiciones plantean dos argumentos. El primero atañe a la naturaleza misma de la adicción. La comunidad científica considera la dependencia nociva de sustancias tales como las drogas o el alcohol como la forma fundamental de adicción, y posiblemente la única. Se debate desde hace tiempo sobre la existencia de tal cosa como una adicción conductual, en contraposición a la adicción química; sobre si alguien puede ser adicto a una actividad como las compras o el sexo. (Como afirma un crítico, la adicción conductual «es un constructo problemático, toda vez que implica que cualquier conducta que resulte gratificante puede ser adictiva».) La adicción a los videojuegos o a internet contaría sin duda como adicción conductual. Reconociendo la posible existencia de adicciones conductuales, el segundo argumento discrepa de la naturaleza de la adicción. Los críticos sostienen que no se puede ser adicto a internet, que es meramente el medio o el mecanismo de ejecución de actividades problemáticas específicas. Antes bien, «la adicción a internet debería reemplazarse por las adicciones a actividades en línea específicas», tales como las compras o la pornografía.<sup>3</sup>

En este debate nadie parece negar que la gente pueda desembocar en serios problemas psicológicos mediante su uso de dispositivos y aplicaciones digitales. No obstante, la forma de resolver estos debates y discusiones, que se desarrollan en buena medida en el seno de las comunidades científicas y clínicas, puede entrañar consecuencias significativas. El tratamiento profesional se sigue del diagnóstico, y el alcance del problema dependerá de la definición de estas condiciones. (Los cálculos del alcance de

la adicción a internet en Estados Unidos varían considerablemente, lo cual señala el actual problema de definición y medida del fenómeno.)<sup>4</sup>

No tengo la menor idea de cómo resolverá estos debates la comunidad profesional, pero puedo decir cómo abordo el tema de la adicción en mi trabajo. Al margen de que la dependencia conductual deba o no considerarse adicción, no me cabe duda de que algunas personas llegan a depender de sus dispositivos o aplicaciones digitales de maneras profundamente disfuncionales. Ahora bien, en mi entorno no han aparecido hasta el momento casos extremos de adicción o dependencia. (¿Podría encontrarme con algún estudiante o trabajador adulto peligrosamente dependiente? Por supuesto que sí, pero todavía no he conocido personalmente ningún caso, aunque a veces algunos me dicen conocer a alguien que muestra signos de seria dependencia.) Antes bien, con bastante frecuencia escucho a personas que describen su dificultad para dejar un determinado dispositivo, aplicación o práctica digital. (Has visto muchos ejemplos de ello en este libro y puede que lo hayas observado en ti mismo.) Tal vez la ciencia determine algún día de forma concluyente que los mismos mecanismos cerebrales implicados en la adicción química intervienen en la dependencia conductual. Es posible, además, que la ciencia muestre que estos mecanismos intervienen en formas menores de dependencia, como cuando consulto muchas veces al día el correo electrónico a sabiendas de que es una práctica innecesaria e incluso improductiva. No obstante, para estas formas menores del tipo de las que hemos explorado en este libro, no creo que necesitemos una explicación científica de los fenómenos. Lo que necesitamos es observación honesta, el compromiso de efectuar cambios en aras de la salud y el apoyo afectuoso de quienes nos rodean.

*Notas* |

## **Prefacio**

1. Friedman, *Lexus and the Olive Tree*, p. 41 [trad. cast.: *Tradición versus innovación*, Buenos Aires, Atlántida, 1999].
2. Véase el artículo sobre el curso publicado en *Chronicle of Higher Education*, Parry, «You're Distracted».

## 1. Cayendo en la fuente

1. Intenta buscar la frase «woman falls in fountain at mall». Hay varias versiones del vídeo disponibles en línea, así como varios incidentes de personas que caen en un estanque o en una fuente.
2. Jobs, «Find What You Love».
3. Richtel, «Driven to Distraction»; Richtel, *A Deadly Wandering*; Richtel, «Texting While Driving».

### 3. La atención, las emociones y el cuerpo

1. James, *The Principles of Psychology*, pp. 403-404 (trad. cast.: *Principios de psicología*, México, Fondo de Cultura Económica, 1989). Los estudios sobre la atención y las introducciones populares al tema se han multiplicado en los últimos años. El reciente libro de Daniel Goleman *Focus: The Hidden Driver of Excellence* (trad. cast.: *Focus: desarrollar la atención para alcanzar la excelencia*, Barcelona, Kairós, 2014) es una amena introducción al tema. Me refiero a su trabajo en varias ocasiones en este capítulo, completando a veces sus observaciones con otros estudios.
2. En un artículo de revisión para neurocientíficos, «Attention Regulation and Monitoring in Meditation» (p. 163), Lutz *et al.* distinguen entre atención focalizada («concentrar la atención en el objeto elegido») y supervisión abierta (la «supervisión no reactiva del contenido de la experiencia de un momento a otro»).
3. El análisis de los sistemas de arriba abajo y de abajo arriba puede hallarse en Goleman, *Focus*, pp. 24-38.
4. *Ibid.*, p. 40.
5. David Meyer, un psicólogo que estudia la atención en la Universidad de Michigan, afirma: «En la mayoría de los casos, el cerebro sencillamente no puede realizar dos tareas complejas al mismo tiempo. Esto solo puede ocurrir cuando ambas tareas son muy simples y cuando no compiten entre sí por los mismos recursos mentales. Un ejemplo sería doblar la ropa y escuchar el parte meteorológico en la radio. [...] Pero escuchar una conferencia mientras se envía un mensaje de texto, o hacer los deberes y estar en Facebook, son todas ellas tareas sumamente exigentes, que utilizan la misma área del cerebro: la corteza prefrontal», citado en Paul, «You'll Never Learn!». Una buena descripción de las funciones de orientación, alerta y resolución de conflictos puede hallarse en Jha, Krompinger y Baime, «Mindfulness Training Modifies Subsystems», p. 110.
6. Existen asimismo enfáticas sugerencias de que la multitarea afecta negativamente al aprendizaje y a la memoria. Véase en Paul, «You'll Never Learn!» el resumen de las recientes investigaciones sobre la multitarea en lo que atañe al aprendizaje de los estudiantes. Clay Shirky, el estudioso de los medios de comunicación de la Universidad de Nueva York, en una entrada de blog donde explica por qué ha prohibido los dispositivos digitales en el aula, escribe: «Hace tiempo que sabemos que la multitarea es mala para la calidad del trabajo cognitivo, y dificulta especialmente la clase de trabajo cognitivo que pedimos a los estudiantes universitarios». Asimismo, Shirky cita algunas investigaciones relevantes. Shirky, «Why I Just Asked».
7. Sapolsky, «Stress, Stress-Related Disease», p. 609. Una excelente introducción a la ciencia del estrés es *The End of Stress*, de Bruce McEwen y Elizabeth Norton Lasley.
8. Goleman, *Emotional Intelligence* (trad. cast.: *Inteligencia emocional*, Barcelona, Kairós, 2010); Goleman, *Social Intelligence* (trad. cast.: *Inteligencia social: la nueva ciencia de las relaciones humanas*, Barcelona, Kairós, 2014).

9. Los defensores de la «cognición encarnada» en filosofía, psicología y lingüística sostienen que el cuerpo es crucial para entender la naturaleza de la mente y la cognición. Wilson y Foglia, «Embodied Cognition». Entre las obras populares que describen la compleja interrelación entre mente y cuerpo figura Blakeslee y Blakeslee, *Mind of Its Own* (trad. cast.: *El mandala del cuerpo: el cuerpo tiene su propia mente*, Barcelona, La Liebre de Marzo, 2009).
10. Levine, *Get Up*.
11. Reynolds, «How Exercise Could Lead»; Laird y Strout, «Emotional Behaviors», pp. 54-64.
12. Linda Stone, «Just Breathe».
13. Buena parte de este trabajo se halla en la intersección entre la psicología cognitiva, la neurociencia y la práctica clínica. Los programas de reducción del estrés basados en la atención plena o *mindfulness* (MBSR), desarrollados por Jon Kabat-Zinn hace más de treinta años, han demostrado que la meditación con atención plena, el yoga y la conciencia corporal pueden mejorar la capacidad de los individuos de afrontar el estrés y la enfermedad, en ciertos casos acelerando incluso la curación física. Kabat-Zinn, *Full Catastrophe Living* (trad. cast.: *Vivir con plenitud las crisis: cómo utilizar la sabiduría del cuerpo y la mente para afrontar el estrés, el dolor y la ansiedad*, Barcelona, Kairós, 2013). Estos últimos años hemos asistido a una eclosión de literatura científica sobre el valor de la meditación como forma de adiestramiento de la atención y la regulación de las emociones. Para una visión de conjunto, véase Ricard, Lutz y Davidson, «Mind of the Meditator», pp. 39-45.
14. James, *The Principles of Psychology*, p. 424 (trad. cast.: *Principios de psicología*, México, Fondo de Cultura Económica, 1989).

## 4. Ejercicio 1

1. Yates, *Control Through Communication*, p. 96.
2. The Radicati Group, *Email Statistics Report, 2014-2018*. Un artículo de la *Harvard Business Review* sugiere que la mitad del tiempo de los trabajadores se dedica a la gestión del correo electrónico. Gill, «E-Mail: Not Dead, Evolving». Una encuesta realizada por Harris Poll sugiere que la cantidad de tiempo dedicado por los trabajadores a gestionar su correo electrónico ronda el 14 %. Harris Poll, «The State of Enterprise Work». En cualquier caso, para aquellos que el Centro de Investigación Pew denomina «trabajadores de oficina» (que incluyen profesionales, directivos y administrativos), la cantidad de tiempo dedicado al correo electrónico es considerable. Purcell y Rainie, «Email and the Internet».
3. Manjoo, «Google Wants Inbox».

## 6. Ejercicio 3

1. Wallis, *Impacts of Media Multitasking*, pp. 3, 4.
2. González y Mark, «Constant, Constant, Multi-Tasking Craziess», pp. 113-120; Thompson, «Meet the Life Hackers».
3. Rideout, Foehr y Roberts, *Generation M2*.
4. Jenkins, *Confronting the Challenges of Participatory Culture*, p. 61.
5. Strayer y Watson, «Supertaskers and the Multitasking Brain».
6. El informe de Stanford distingue tres clases de «multitarea mediática»: «a) entre el medio y la interacción cara a cara; b) entre dos o más medios de comunicación, y c) dentro de un único medio». Wallis, *Impacts of Media Mutitasking*, p. 8. Para un enfoque diferente, véase Salvucci y Taatgen, *The Multitasking Mind*, pp. 8-11, que ubica la multitarea en un continuo desde las actividades simultáneas hasta las secuenciales.
7. Están apareciendo diversas herramientas digitales que permiten a los usuarios monitorizar sus actividades y su estado biológico, y serios «autorrastreadores» se reúnen actualmente en congresos sobre el «yo cuantificado». Yo no he intentado incorporar a mi docencia ninguna de estas herramientas de rastreo. En la práctica, creo que las tecnologías de grabación que les pido a mis alumnos que instalen (disponibles hasta la fecha sin coste alguno) proporcionan suficiente información para que la persona lleve a cabo sofisticadas observaciones de su conducta multitarea.
8. Levy, sitio web de Levy: <[davidmlevy.net](http://davidmlevy.net)>.
9. Ophir, Nass y Wagner, «Cognitive Control in Media», pp. 15.583-15.587.
10. Solomon, «Eyal Ophir on the Science».

## 7. Ejercicio 4

1. Cohen, *One Who Is Not Busy*.
2. Levy *et al.*, «Effects of Mindfulness Meditation». Los lectores interesados pueden encontrar todos los resultados en el artículo publicado, accesible en mi sitio web: <[davidmlevy.net](http://davidmlevy.net)>.
3. El estudio de Gloria Mark de 2008 sugiere que las interrupciones aumentan el estrés laboral. Mark, Gudith y Klocke, «Cost of Interrupted Work».

## 8. Ejercicio 5

1. «Sabbath Manifiesto», <<http://www.sabbathmanifesto.org/>>. Véase también Cooper, *Fast Media, Media Fast*.
2. Hunnicutt, «Jewish Sabbath Movement»; Hunnicutt, *Work Without End*.
3. Whybrow, *American Mania*. Llevo años explorando la aceleración de la vida y el papel que desempeñan en este proceso nuestras tecnologías de la información. Los lectores que deseen saber más sobre mi concepción de nuestra cultura del «más, más rápido y mejor» y de los retos que plantea pueden consultar Levy, «No Time to Think», tanto el artículo como el vídeo.
4. Eyal, *Hooked* (trad. cast.: *Enganchado [hooked]: cómo construir productos y servicios exitosos que formen hábitos*, Estados Unidos, Sunshine Business Development, 2014).

## 9. Perfeccionando nuestra destreza digital

1. Ingold, «Walking the Plank». Ingold divide en realidad el trabajo artesanal en cuatro etapas: preparación, puesta en marcha, desarrollo y terminación. Yo he optado por fundir las dos primeras en una sola fase.
2. Schwartz, *Paradox of Choice*, p. 2 (trad. cast.: *Por qué más es menos: la tiranía de la abundancia*, Madrid, Taurus, 2005).
3. McEwen, *End of Stress*, pp. 150-151.
4. *Ibíd.*, p. 152.
5. Las investigaciones indican que no todas las formas de descanso son igualmente efectivas. Stephen Kaplan, un psicólogo de la Universidad de Michigan que ha desarrollado la teoría de la restauración de la atención, ha demostrado que la exposición a la naturaleza es un medio particularmente efectivo de recuperar nuestra concentración cuando se ha debilitado nuestra capacidad de atención. Kaplan, «Meditation, Restoration». Por tanto, es importante considerar no solo *cuándo* descansar, sino también *cómo*.
6. Segal, Williams y Teasdale, *Mindfulness-Based Cognitive Therapy*, p. 74 (trad. cast.: *Terapia cognitiva basada en el mindfulness para la depresión*, Barcelona, Kairós, 2015).
7. Greenhalgh, «Progress of Captain Ludd».

## 10. Ampliando y profundizando en la conversación

1. Véase el artículo de opinión que publiqué en 2011 en *Chronicle of Higher Education* junto con unos colegas de la Universidad de Georgetown. Levy *et al.*, «No Cellphone? No Internet?».
2. Carr, «Does the Internet Make You Dumber?»; Shirky, «Does the Internet Make You Smarter?»; Carr, *Shallows* (trad. cast.: *Superficiales: ¿qué está haciendo Internet con nuestras mentes?*, Madrid, Taurus, 2011); Carr, «Is Google Making Us Stupid?».
3. reSTART, «Our Mission».
4. Carey, «A Shocker: Partisan Thought».
5. Shirky, «Why I Just Asked».

## Apéndice C

1. Center for Contemplative Mind (Centro para la Mente Contemplativa), <<http://www.contemplativemind.org/>>.
2. Association for Mindfulness in Education (Asociación para el *Mindfulness* en Educación), <<http://www.mindfuleducation.org/>>; Mindfulness in Education Network (Red del *Mindfulness* en Educación), <<http://www.mindfuled.org/>>.

## Apéndice D

1. Pang, *Digital Distraction* (trad. cast.: *Enamorados de la distracción*, Barcelona, Edhasa, 2014); Rheingold, *Net Smart*; Calvo y Peters, *Positive Computing*; Gordhamer, *Wisdom 2.0*, p. 31.
2. Tan, *Search Inside Yourself* (trad. cast.: *Busca en tu interior: mejora la productividad, la creatividad y la felicidad*, Barcelona, Zenith, 2012); Search Inside Yourself Leadership Institute, <<http://siyli.org/>>; Congreso Wisdom 2.0, <<http://www.wisdom2summit.com>>; Eaton, «Apps for Meditation».

## Apéndice E

1. «Internet Gaming Disorder», <<http://www.dsm5.org/Documents/Internet%20Gaming%20Disorder%20Fact%20Sheet.pdf>>.
2. Pies, «Should DSM-V Designate»; Winkler *et al.*, «Treatment of Internet Addiction».
3. Starcevic, «Is Internet Addiction a Useful Concept?», pp. 16, 17.
4. Winkler *et al.*, «Treatment of Internet Addiction», p. 318.

## Bibliografía

- Association for Mindfulness in Education, «Mindfulness in Education: The Foundation for Teaching and Learning», <<http://www.mindfuleducation.org/>>.
- Barley, Stephen R., Debra E. Meyerson y Stine Grodal, «E-Mail as Source and Symbol of Stress», *Organization Science*, 22, nº 4 (2011), pp. 887-906, <<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0573>>.
- Blakeslee, Sandra, y Matthew Blakeslee, *The Body Has a Mind of Its Own: New Discoveries About How the Mind-Body Connection Helps Us Master the World*, Nueva York, Random House, 2008 (trad. cast.: *El mandala del cuerpo: el cuerpo tiene su propia mente*, Barcelona, La Liebre de Marzo, 2009).
- Calvo, Rafael A., y Dorian Peters, *Positive Computing: Technology for Wellbeing and Human Potential*, Cambridge, MIT Press, 2014.
- Carey, Benedict, «A Shocker: Partisan Thought Is Unconscious», *New York Times*, 24 de enero de 2006, <<http://www.nytimes.com/2006/01/24/science/24find.html>>.
- Carr, Nicholas, «Is Google Making Us Stupid?», *Atlantic*, 1 de julio de 2008, <<http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2008/07/is-google-making-us-stupid/6868/>>.
- *The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brains*, Nueva York, Norton, 2010 (trad. cast.: *Superficiales: ¿qué está haciendo Internet con nuestras mentes?*, Madrid, Taurus, 2011).
- «Does the Internet Make You Dumber?», *Wall Street Journal*, 5 de junio de 2010, <<http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704025304575284981644790098>>.
- Cohen, Darlene, *The One Who Is Not Busy: Connecting with Work in a Deeply Satisfying Way*, Salt Lake City, Gibbs Smith, 2004.
- Congreso Wisdom 2.0, <<http://www.wisdom2summit.com/>>.

- Cooper, Thomas W., *Fast Media, Media Fast: How to Clear Your Mind and Invigorate Your Life in an Age of Media Overload*, Boulder (Colorado), Gaeta, 2011.
- Eaton, Kit, «Video Feature: Apps for Meditation and Calming on iPhone and Android», *New York Times*, 25 de febrero de 2015, <<http://www.nytimes.com/2015/02/26/technology/personaltech/video-feature-apps-for-meditation-and-calming-on-iphone-and-android.html>>.
- Eyal, Nir, *Hooked: How to Build Habit-Forming Products*, Nueva York, Portfolio/Penguin, 2014 [trad. cast.: *Enganchado [hooked]: cómo construir productos y servicios exitosos que formen hábitos*, Estados Unidos, Sunshine Business Development, 2014].
- Friedman, Thomas L., *The Lexus and the Olive Tree*, Nueva York, Farrar Straus Giroux, 1999 (trad. cast.: *Tradición versus innovación*, Buenos Aires, Atlántida, 1999).
- Gill, Barry, «E-Mail: Not Dead, Evolving», *Harvard Business Review*, 91, n° 6 (2013), pp. 32-33, <<https://hbr.org/2013/06/e-mail-not-dead-evolving/>>.
- Goleman, Daniel, *Emotional Intelligence*, Nueva York, Bantam, 2005 (trad. cast.: *Inteligencia emocional*, Barcelona, Kairós, 2010).
- *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*, Nueva York, Bantam, 2006 (trad. cast.: *Inteligencia social: la nueva ciencia de las relaciones humanas*, Barcelona, Kairós, 2014).
- *Focus: The Hidden Driver of Excellence*, Nueva York, Harper, 2013 (trad. cast.: *Focus: desarrollar la atención para alcanzar la excelencia*, Barcelona, Kairós, 2014).
- González, Víctor M., y Gloria Mark, «“Constant, Constant, Multi-Tasking Crainess”: Managing Multiple Working Spheres», en *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, pp. 113-120, Nueva York, ACM, 2004, doi: <[10.1145/985692.985707](https://doi.org/10.1145/985692.985707)>.
- Gordhamer, Soren, *Wisdom 2.0: Ancient Secrets for the Creative and Constantly Connected*, Nueva York, HarperOne, 2008.
- Greenhalgh, Paul, «The Progress of Captain Ludd», en *The Culture of Craft: Status and Future*, Peter Dormer (comp.), pp. 104-115, Nueva York, St. Martin's, 1997.
- Harris Poll, «The State of Enterprise Work», *Workfront Resources*, 2010, <<https://www.workfront.com/resources/whitepaper/state-enterprise-work/>>.
- Hunnicut, Benjamin Kline, «The Jewish Sabbath Movement in the Early Twentieth Century», *American Jewish History*, 69, n° 2 (1979), pp. 196-225.

- *Work Without End: Abandoning Shorter Hours for the Right to Work*, Filadelfia, Temple University Press, 1988.
- Ingold, Tim, «Walking the Plank: Meditations on a Process of Skill», en *Being Alive: Essays on Movement, Knowledge, and Description*, pp. 51-62, Londres, Routledge, 2011.
- «Internet Gaming Disorder»,  
 <<http://www.dsm5.org/Documents/Internet%20Gaming%20Disorder%20Fact%20Sheet.pdf>>
- James, William, *The Principles of Psychology*, vol. 1, 1890; Nueva York, Dover, 1950 (trad. cast.: *Principios de psicología*, México, Fondo de Cultura Económica, 1989).
- Jenkins, Henry, *Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century*, Cambridge, MIT Press, 2009.
- Jha, Amishi P., Jason Krompinger y Michael J. Baime, «Mindfulness Training Modifies Subsystems of Attention», *Cognitive, Affective, and Behavioral Neuroscience*, 7, n° 2 (2007), pp. 109-119, doi: <[10.3758/CABN.7.2.109](https://doi.org/10.3758/CABN.7.2.109)>.
- Jobs, Steve, «“You’ve Got to Find What You Love”, Jobs Says», *Stanford University*, 14 de junio de 2005, <<http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html>>.
- Kabat-Zinn, Jon, *Full Catastrophe Living*, Nueva York, Dell, 1990 (trad. cast.: *Vivir con plenitud las crisis: cómo utilizar la sabiduría del cuerpo y la mente para afrontar el estrés, el dolor y la ansiedad*, Barcelona, Kairós, 2013).
- Kaplan, Stephen, «Meditation, Restoration, and the Management of Mental Fatigue», *Environment and Behavior*, 33, n° 4 (2001), pp. 480-506.
- Laird, James D., y Sarah Strout, «Emotional Behaviors as Emotional Stimuli», en *Handbook of Emotion Elicitation and Assessment*, comps. James A. Coan y John J. B. Allen, pp. 54-64, Oxford, Oxford University Press, 2007.
- Levine, James A., *Get Up! Why Your Chair Is Killing You and What You Can Do About It*, Nueva York, Palgrave Macmillan, 2014.
- Levy, David M., *Scrolling Forward: Making Sense of Documents in the Digital Age*, 2001; Nueva York, Arcade, 2016.
- «No Time to Think: Reflections on Information Technology and Contemplative Scholarship», *Ethics and Information Technology*, 9, n° 4 (2007), pp. 237-249.
- «No Time to Think», filmado el 5 de marzo de 2008, vídeo de YouTube, 58:08. Publicado el 7 de marzo de 2008. <<https://www.youtube.com/watch?v=KHGcvj3JiGA>>.

— Página web de David Levy: <[davidmlevy.net](http://davidmlevy.net)>.

Levy, David M., Daryl L. Nardick, Jeanine W. Turner y Leanne McWatters, «No Cellphone? No Internet? So Much Less Stress», *Chronicle of Higher Education*, 8 de mayo de 2011, <<http://chronicle.com/article/No-Cellphone-No-Internet-So/127391/>>.

Levy, David M., Jacob O. Wobbrock, Alfred W. Kaszniak y Marilyn Ostergren, «The Effects of Mindfulness Meditation Training on Multitasking in a High-Stress Information Environment», en *Proceedings of Graphics Interface*, pp. 45-52, Toronto, ACM, 2012, <<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2305285>>.

Lutz, Antoine, Heleen A. Slagter, John D. Dunne y Richard J. Davidson, «Attention Regulation and Monitoring in Meditation», *Trends in Cognitive Sciences*, 12, n° 4 (2008), pp. 163-169.

Manjoo, Farhad, «Google Wants Inbox to Be Your Email System for the Next Decade», *New York Times Bits Blog*, 22 de octubre de 2014, <<http://bits.blogs.nytimes.com/2014/10/22/google-unveils-inbox-a-new-take-on-email-and-possibly-a-replacement-for-gmail/>>.

Mark, Gloria, Daniela Gudith y Ulrich Klocke, «The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress», en *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, pp. 107-110, Nueva York, ACM, 2008, doi: <[10.1145/1357054.1357072](https://doi.org/10.1145/1357054.1357072)>.

McEwen, Bruce, *The End of Stress as We Know It*, Nueva York, Dana, 2002.

Mindfulness in Education Network, <<http://www.mindfuled.org/>>.

Ophir, Eyal, Clifford Nass, y Anthony D. Wagner, «Cognitive Control in Media Multitaskers», en *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, 106, n° 37 (2009), pp. 15.583-15.587.

Pang, Alex Soojung-Kim, *The Digital Distraction: Getting the Information You Need and the Communication You Want, Without Enraging Your Family, Annoying Your Colleagues, and Destroying Your Soul*, Nueva York, Little, Brown, 2013 (trad. cast.: *Enamorados de la distracción: cómo obtener la información que usted necesita y la comunicación que desea sin enfurecer a su familia, sin molestar a sus colegas y sin destruir su propia alma*, Barcelona, Edhasa, 2014).

Parry, Marc, «You're Distracted. This Professor Can Help», *Chronicle of Higher Education*, 24 de marzo de 2013, <<http://chronicle.com/article/Youre-Distracted->

[This/138079/](#)>.

Paul, Annie Murphy, «You'll Never Learn!», blog de *Slate*, 3 de mayo de 2013,

<[http://www.slate.com/articles/health\\_and\\_science/science/2013/05/multitasking\\_1](http://www.slate.com/articles/health_and_science/science/2013/05/multitasking_1)

Pies, Ronald, «Should DSM-V Designate “Internet Addiction” a Mental Disorder?»,

*Psychiatry*, 6, n° 2 (2009), pp. 31-37.

Purcell, Kristen, y Lee Rainie, «Email and the Internet Are the Dominant Technological

Tools in American Workplaces», *Pew Research Center's Internet and American Life*

*Project*, 30 de diciembre de 2014, <[http://www.pewinternet.org/2014/12/30/email-](http://www.pewinternet.org/2014/12/30/email-and-the-internet-are-the-dominant-technological-tools-in-american-workplaces/)

[and-the-internet-are-the-dominant-technological-tools-in-american-workplaces/](http://www.pewinternet.org/2014/12/30/email-and-the-internet-are-the-dominant-technological-tools-in-american-workplaces/)>.

Reboot, «Sabbath Manifesto», <<http://www.sabbathmanifesto.org/>>.

reSTART, «Mission Statement», <[http://www.netaddictionrecovery.com/our-](http://www.netaddictionrecovery.com/our-mission.html)

[mission.html](http://www.netaddictionrecovery.com/our-mission.html)>.

Reynolds, Gretchen, «How Exercise Could Lead to a Better Brain», *New York Times*, 18

de abril de 2012, <[http://www.nytimes.com/2012/04/22/magazine/how-exercise-](http://www.nytimes.com/2012/04/22/magazine/how-exercise-could-lead-to-a-better-brain.html)

[could-lead-to-a-better-brain.html](http://www.nytimes.com/2012/04/22/magazine/how-exercise-could-lead-to-a-better-brain.html)>.

Rheingold, Howard, *Net Smart: How to Thrive Online*, Cambridge, MIT Press, 2012.

Ricard, Matthieu, Antoine Lutz y Richard J. Davidson, «Mind of the Meditator»,

*Scientific American*, 311, n° 5 (2014), pp. 38-45.

Richtel, Matt, «Driven to Distraction-Series», *New York Times*, sf.,

<[http://topics.nytimes.com/top/news/technology/series/driven\\_to\\_distraction/index](http://topics.nytimes.com/top/news/technology/series/driven_to_distraction/index)

— *A Deadly Wandering: A Tale of Tragedy and Redemption in the Age of Attention*,

Nueva York, William Morrow, 2014.

— «Trying to Hit the Brake on Texting While Driving», *New York Times*, 13 de

septiembre de 2014, <[http://www.nytimes.com/2014/09/14/business/trying-to-hit-](http://www.nytimes.com/2014/09/14/business/trying-to-hit-the-brake-on-texting-while-driving.html)

[the-brake-on-texting-while-driving.html](http://www.nytimes.com/2014/09/14/business/trying-to-hit-the-brake-on-texting-while-driving.html)>.

Rideout, V. J., U.G. Foehr y D. F. Roberts, *Generation M2: Media in the Lives of 8-18-*

*Year Olds*, Menlo Park (California), Henry J. Kaiser Family Foundation, 2010.

Rosen, Larry D., *iDisorder: Understanding Our Obsession with Technology and*

*Overcoming Its Hold on Us*, Nueva York, Palgrave Macmillan, 2012.

Salvucci, Dario D., y Niels A. Taatgen, *The Multitasking Mind*, Nueva York, Oxford

University Press, 2011.

Sapolsky, Robert M., «Stress, Stress-Related Disease, and Emotion Regulation», en

*Handbook of Emotion Regulation*, comp. James J. Gross, pp. 606-615, Nueva York,

- Guilford, 2007.
- Schwartz, Barry, *The Paradox of Choice: Why More Is Less*, Nueva York, Ecco, 2004 (trad. cast.: *Por qué más es menos: la tiranía de la abundancia*, Madrid, Taurus, 2005).
- Search Inside Yourself Leadership Institute, <<http://siyli.org/>>.
- Segal, Zindel V., J. Mark, G. Williams y John D. Teasdale, *Mindfulness-Based Cognitive Therapy for Depression*, Nueva York, Guilford, 2002 (trad. cast.: *Terapia cognitiva basada en el mindfulness para la depresión*, Barcelona, Kairós, 2015).
- Shirky, Clay, «Does the Internet Make You Smarter?», *Wall Street Journal*, 4 de junio de 2010, <<http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704025304575284973472694334>>.
- *Cognitive Surplus: How Technology Makes Consumers into Collaborators*, Nueva York, Penguin, 2011 (trad. cast.: *Excedente cognitivo: creatividad y generosidad en la era conectada*, Barcelona, Deusto, 2012).
- «Why I Just Asked My Students To Put Their Laptops Away...», blog de *Medium*, 8 de septiembre de 2014, <<https://medium.com/@cshirky/why-i-just-asked-my-students-to-put-their-laptops-away-7f5f7c50f368>>.
- Solomon, Avi, «Eyal Ophir on the Science of Multitasking», blog de *Boing Boing*, 7 de noviembre de 2011, <<http://boingboing.net/2011/11/07/eyal-ophir-on-the-science-of-multitasking.html>>.
- Starcevic, Vladan, «Is Internet Addiction a Useful Concept?», *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 47, nº 1 (2013), pp. 16-19, doi: <[10.1177/0004867412461693](https://doi.org/10.1177/0004867412461693)>.
- Stone, Linda, «Just Breathe: Building the Case for Email Apnea», blog de *HuffPost Healthy Living*, febrero de 2008, <[http://www.huffingtonpost.com/linda-stone/just-breathe-building-the\\_b\\_85651.html](http://www.huffingtonpost.com/linda-stone/just-breathe-building-the_b_85651.html)>.
- Strayer, David L., y Jason M. Watson, «Supertaskers and the Multitasking Brain», *Scientific American Mind*, 23, nº 1 (2012), pp. 22-29.
- Tan, Chade-Meng, *Search Inside Yourself: The Unexpected Path to Achieving Success, Happiness (and World Peace)*, Nueva York, HarperOne, 2012 (trad. cast.: *Busca en tu interior: mejora la productividad, la creatividad y la felicidad*, Barcelona, Zenith, 2012).

The Center for Contemplative Mind in Society,

<<http://www.contemplativemind.org/>>.

The Radicati Group, *Email Statistics Report, 2014-2018*, comp. Sara Radicati, 14 de abril de 2014, <<http://www.radicati.com/?p=10644>>.

Thompson, Clive, «Meet the Life Hackers», *New York Times*, 16 de octubre de 2005, <<http://www.nytimes.com/2005/10/16/magazine/16guru.html>>.

Wallis, Claudia, *The Impacts of Media Multitasking on Children's Learning and Development: Report from a Research Seminar*, Nueva York, Joan Ganz Cooney Center at Sesame Workshop, 2010,

<[http://multitasking.stanford.edu/MM\\_FinalReport\\_030510.pdf](http://multitasking.stanford.edu/MM_FinalReport_030510.pdf)>.

Whybrow, Peter C., *American Mania: When More Is Not Enough*, Nueva York, Norton, 2005.

Wilson, Robert A., y Lucia Foglia, «Embodied Cognition», en *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, comp. Edward N. Zalta, 2011,

<<http://plato.stanford.edu/archives/fall2011/entries/embodied-cognition/>>.

Winkler, Alexander, Deate Dorsing, Winfried Rief, Yuhui Shen y Julia A. Gombiewski, «Treatment of Internet Addiction: A Meta-Analysis», *Clinical Psychology Review*, 33, nº 2 (2013), pp. 317-329.

Yates, JoAnne, *Control Through Communication: The Rise of System in American Management*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1989.

Su opinión es importante.  
En futuras ediciones, estaremos encantados de recoger sus comentarios sobre  
este libro.

Por favor, háganoslos llegar a través de nuestra web:

[www.plataformaeditorial.com](http://www.plataformaeditorial.com)

Para adquirir nuestros títulos, consulte con su librero habitual.

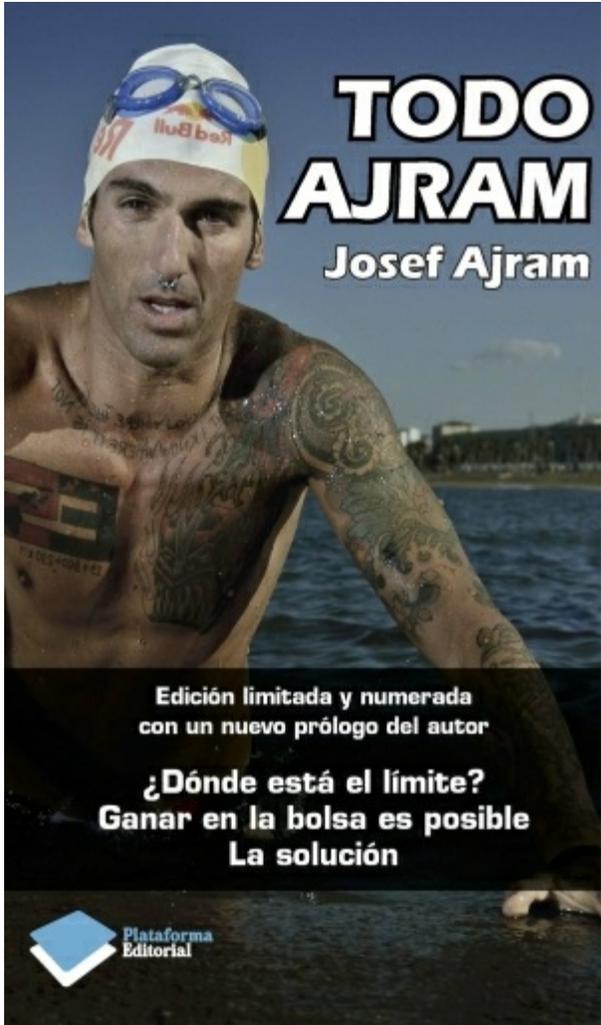
«*I cannot live without books.*»

«No puedo vivir sin libros.»

THOMAS JEFFERSON

Plataforma Editorial planta un árbol  
por cada título publicado.





# Todo Ajram

Ajram, Josef

9788415750963

362 Páginas

¿Un especulador que busca los límites de su propio cuerpo? ¡Ajram! ¿Un ultraman, ironman y hacedor de desafíos que invierte en bolsa? ¡Ajram! ¿Un joven con tatuajes que se desplaza en bicicleta y tiene la solución? ¡Ajram! Josef es uno de aquellos personajes polifacéticos que sólo acabas de comprender cuando te adentras en la diversidad de sus actividades y consigues verlas en conjunto. Participar en desafíos como los que le gustan a Josef requiere la disciplina del entrenamiento diario y, una vez sobre la pista, saber dosificar las fuerzas, planificar y arriesgar lo mínimo. Algo parecido a lo que uno necesita para invertir parte de sus ahorros en bolsa, algo que, como dice él mismo, ¡no es ningún juego!

Plataforma  
Actual

Pedro Martínez Ruiz

# El arte de vivir mejor



Pequeñas enseñanzas  
para una vida más plena

# El arte de vivir mejor

Ruiz, Pedro Martínez

9788416820436

165 Páginas

En la vida sólo tenemos un billete de ida. Llegamos sin nada y nos vamos sin nada pero aquí dejamos nuestra huella. De nosotros depende dejar la mejor.

En este libro encontrarás herramientas, conocimientos y experiencias de autor que te ayudarán a vivir mejor.

Un libro lleno de motivación e impulso para reconocer tu propósito de vida o animarte a encontrarlo si aún no lo has descubierto. También encontrarás propuestas para salir de tu zona cómoda y llegar a donde deseas llegar. Obtendrás entusiasmo para acompañarte a conseguir tus objetivos y descubrirás la importancia de las emociones e inteligencia emocional. La importancia del sentido del humor también está presente e igualmente fortaleza para superar miedos y creencias limitantes, en definitiva, una completa guía que te hará descubrir El arte de vivir mejor.



Del prólogo de Marcos de Quinto, director mundial de marketing de Coca-Cola: «La lectura de *Tú puedes ser noticia* ha sido una nueva oportunidad de [...] sentirme otra vez alumno, de volver a sentirme inspirado».

# Tú puedes ser noticia

Chaguaceda, Carlos

9788416429929

264 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

¿Tienes una buena idea? ¿Quieres alcanzar el éxito con ella? En este valioso manual, Carlos Chaguaceda desvela las claves, las reglas y los trucos del marketing mediático: la mejor forma de desarrollar estrategias de comunicación, para que seas tú la noticia más importante. En el mercado todo pasa por la comunicación: a partir de lo que comunicamos creamos el prestigio de lo que hacemos. Actúa bien, comunícalo mejor y los medios te darán la visibilidad necesaria para alcanzar una percepción positiva de tu campaña –cualquiera que sea: una buena causa, una noticia o un producto—. Porque una buena reputación empresarial ayuda a vender.

Este libro es la exclusiva que estabas esperando; una guía práctica con la que descubrirás por qué el marketing es imprescindible, necesario... aunque insuficiente para volverte visible y mediático; qué papel juegan la publicidad, las redes sociales, la viralidad o los anuncios; quién decide qué es noticia y las razones y excusas para serlo. Porque, en un mundo mediático, «si no estás en los medios, no existes»...

[Cómpralo y empieza a leer](#)

# **CREAR ESPACIO**

**Casa nueva, vida nueva**

**ANA BERMEJILLO**

Plataforma  
Actual



**Ahórrate una mudanza con este libro**

# Crear espacio

Bermejillo, Ana

9788416096718

120 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

Ahórrate una mudanza con este libro

Las casas en orden transmiten paz. Lo limpio relaja. La mente, en los espacios equilibrados, se serena. Y entonces, ¿por qué tu vivienda se parece sospechosamente a un tenderete de mercadillo de tantas cosas que hay en ella? ¿Crees que no vale la pena poner orden porque los trastos volverán a ocupar anárquicamente todos los rincones? ¿Piensas que es imposible limpiar a fondo tras la maratónica semana de trabajo?

No. No estamos abocados al caos. Este libro demuestra que es posible despejar el hogar de manera permanente, sin importar lo vandálicos que sean tus hijos, tu pareja o tus compañeros de piso o de oficina. Mediante un método práctico y sencillo, la autora nos anima a airear nuestros espacios definitivamente y nos enseña que el orden nos hace más felices, más eficientes, más imaginativos y más ecológicos.

[Cómpralo y empieza a leer](#)

Plataforma  
Editorial

THICH  
NHAT  
HANH



DOMAR  
AL TIGRE INTERIOR

Meditaciones sobre la transformación  
de las emociones difíciles

«Nos muestra la conexión entre  
la paz interior y la paz en la tierra.»  
Su Santidad el Dalai Lama

# Domar al tigre interior

Nhat Hanh, Thich

9788416096435

120 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

El admirado maestro espiritual Thich Nhat Hanh nos proporciona en estas páginas una guía para liberarnos de las emociones que son causa de nuestro mayor sufrimiento. Erudito de gran prestigio internacional, activista por la paz y maestro budista venerado por gentes de todas las creencias, Thich Nhat Hanh ha inspirado a millones de personas en todo el mundo con su profundo conocimiento del corazón y la mente humanos. En esta ocasión, aborda con su profunda sabiduría espiritual las emociones humanas básicas con las que todos nos enfrentamos cada día. Destilación de algunas de sus célebres obras, Domar al tigre interior constituye un manual de meditaciones, analogías y reflexiones que ofrecen técnicas con sentido práctico para apagar la ira, transformar el miedo y cultivar el amor en todos los escenarios de la vida. En definitiva, una guía sabia y exquisita para llevar la armonía y la sanación a nuestras vidas y a las relaciones con los demás

[Cómpralo y empieza a leer](#)

# Índice

Portada	2
Créditos	3
Índice	4
Dedicatoria	5
Prefacio. Viviendo rápido y lento	6
Agradecimientos	12
Mindfulness digital	14
1. Cayendo en la fuente	15
2. Observando nuestra vida en línea	31
3. La atención, las emociones y el cuerpo	40
4. Ejercicio 1. Observando el correo electrónico (o Facebook o la mensajería de texto...)	56
5. Ejercicio 2. Correo electrónico focalizado (o Facebook o mensajería de texto...)	77
6. Ejercicio 3. Observando la multitarea	93
7. Ejercicio 4. Multitarea focalizada	115
8. Ejercicio 5. Desconexión consciente	132
9. Perfeccionando nuestra destreza digital	153
10. Ampliando y profundizando en la conversación	166
Apéndice A. Dos prácticas de entrenamiento de la atención	184
Apéndice B. Plantilla para registrar tus observaciones	189
Apéndice C. Pedagogía contemplativa	191
Apéndice D. El uso consciente de la tecnología	194
Apéndice E. Dependencia y adicción digital	195
Notas	198
Bibliografía	212
Colofón	219