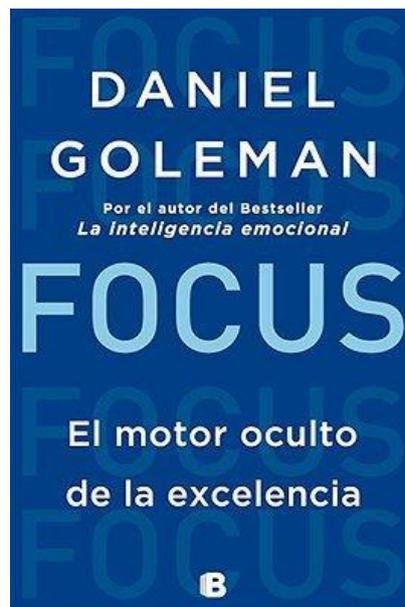


## Reseña de Libro

# Focus: *El motor oculto de la excelencia de Daniel Goleman*

David A. Quebradas  
Universidad del Valle, Cali, Colombia



Pocas personas entran a consulta psicológica o neuropsicológica diciendo que tienen un problema de atención, la mayoría de personas incluso jóvenes suelen señalar la memoria como la responsable de todos sus males cognitivos y demás; a menos que sea un padre o una madre hablando de su pequeño hijo o hija, que en pocas ocasiones realmente tiene un problema de atención mayor del que actualmente pueda tener alguno de sus dos progenitores. No obstante, en un mundo donde todo va de prisa y queremos exprimir las horas para hacer la mayor cantidad de tareas y trabajos posibles, donde ser exitoso ya no depende de tu CI (Coeficiente Intelectual), sino de una cantidad de habilidades cognitivas y sociales para alcanzar las metas propuestas y quizá tropezarse con la felicidad, reconocer el papel que juega la atención en nuestro día a día es de vital importancia.

*Focus, El motor oculto de la excelencia* es una obra en la que Daniel Goleman recoge con gran pericia investigaciones de más de dos décadas sobre la atención y los procesos cognitivos ocultos de los que depende nuestra capacidad para focalizar un objeto, una idea, un conjunto de estímulos, una emoción propia o ajena, un problema inmediato y fácilmente perceptible o un problema futuro y global difícilmente observable, mientras luchamos por no distraernos con el ruido del mundo exterior o las batallas emocionales que se libran en nuestro mundo interior; batallas que generan un caos que termina por desgastar nuestro sistema atencional. De ahí, que el autor también aborde la capacidad de distraernos, señalando la necesidad de encontrar ese equilibrio que debe existir entre la capacidad ejecutiva de concentrarnos y evitar las distracciones y la capacidad de interrumpir el exceso de pensamiento, crítica

y evaluación cognitiva para dar paso a una mente errática altamente creativa, al mismo tiempo que se le da un descanso a esa mente hiperconcentrada o sobrecargada de distracciones.

Haciendo uso de su pericia, Daniel Goleman divide el texto en siete partes, a saber: 1) la anatomía de la atención, 2) la autoconciencia, 3) leer a los otros, 4) el contexto más amplio, 5) Prácticas inteligentes, 6) El líder enfocado y 7) El panorama global. Todo con el objetivo, como el lector podrá advertir, de transitar un camino que va desde una parte teórica que aborda diferentes tipos de atención e interesantes reflexiones sobre el funcionamiento de la mente a partir de diversos estudios llevados a cabo por distinguidos investigadores en neurociencias, psicología cognitiva, economía comportamental entre otras ciencias y disciplinas, hasta llegar a la quinta parte del texto. La parte práctica, una parte de la que sin duda también se desprenden otras reflexiones respecto a la mejoría de nuestras funciones cognitivas, la formación de líderes, la elaboración y ejecución de programas de educación y los retos actuales, aunque quisiera decir del futuro, de nuestra huella ecológica, la demanda de alimentos, el desarrollo de nuevas energías y el estado de nuestros sistemas políticos y sociales. Así, sin la ambición de querer abordar todo lo expuesto por el autor, la exposición del presente texto se limitará a la parte teórica, dejando al interés del lector el abordaje de las últimas reflexiones prácticas del libro.

### **De la anatomía de la Atención hasta sus límites.**

Actualmente, la cantidad de información que hoy bombardea a nuestro cerebro excede nuestros recursos atencionales, creer ingenuamente que se puede dividir la atención para llevar a cabo diferentes tareas al mismo tiempo, es el principio de muchas catástrofes a nivel económico, social, familiar

e individual. Ciertamente, lo que parece una gran habilidad en la era de la información, hablando del *multitasking*, es el resultado de la dificultad para lograr sostener voluntariamente nuestra atención en una sola tarea a la vez. Sin duda alguna, hoy es más fácil saltar de una página web a otra, de una red social a otra, de un chat a otro, mientras que varias tareas, trabajos, actividades y proyectos que requieren concentración y esfuerzo quedan inconclusos.

Ahora bien ¿De qué depende esa maravillosa habilidad de enfocar y seleccionar objetivos mientras ignoramos todo lo demás? ¿De qué depende que podamos distraer nuestra mente de un conjunto de pensamientos recurrentes y erráticos? ¿De qué depende esa respuesta rápida y precisa a determinados estímulos y la ceguera atencional frente a otros? De acuerdo al autor, esta habilidad dependería de dos tipos de mentes distintas que todos poseeríamos. La primera, que denomina *mente ascendente* caracterizada por ser rápida, involuntaria, automática, intuitiva e impulsiva; una mente que ha beneficiado por millones de años a la especie humana para ejecutar de manera precisa y hábil cada una de sus rutinas habituales, y guiar su toma de decisiones a corto plazo. Por otra parte, la segunda mente que Daniel Goleman denomina *mente descendente* es más lenta que la primera, voluntaria y laboriosa, reflexiva y capaz de controlar los impulsos, un sistema un poco más reciente de tan sólo unos miles de años que se agrego por fortuna en la evolución para añadir un conjunto de capacidades mentales como la conciencia de nosotros mismos, la capacidad de reflexionar, de deliberar y escapar del presente para planear el futuro (p. 39-40). Estas dos mentes que describe el autor, son los dos mismos sistemas que Daniel Kanheman señala en su libro *Pensar Rápido y Pensar Lento* (2011) con el objetivo de hacer explícito la distinción entre procesos cognitivos no consciente, a los

que no tenemos un acceso directo, y procesos cognitivos conscientes, que gozan de cierto protagonismo cuando en realidad son actores secundarios que dependen de la escenografía diseñada por diversos procesos cognitivos que permanecen tras bambalinas.

Esta distinción entre la mente ascendente y descendente, también tiene como objetivo establecer una relación entre los circuitos ascendentes situados en el tallo cerebral y otras estructuras subcorticales y los circuitos descendentes situados en la corteza frontal de cerebro y otras estructuras del neocórtex, al mismo tiempo que ayuda a diferenciar los conceptos de *atención refleja*, fácilmente gobernada por los estímulos inmediatos y distracciones, y de *atención voluntaria*, de la que deriva nuestra capacidad para evitar distintos tipos de distracciones. Distracciones, que pueden tener su origen en el mundo externo como el ruido de fondo en una cafetería o que provienen del caos de nuestro mundo interior como ciertos sentimientos e ideas irracionales resultado de alguna una experiencia aversiva o la anticipación de una experiencia negativa.

Se debe mencionar igualmente, que así como el autor realiza un distinción entre una mente ascendente y una mente descendente, también establece otra diferencia entre una *mente hiperconcentrada* y una *mente errática* y *a la deriva*, esta última quizá con muy mala fama por ser la culpable de que terminemos perdidos en distintas elucubraciones y lejos de nuestros proyectos presentes, pero que también tiene características positivas como ser la artífice de las más interesantes reflexiones sobre nosotros mismos, ser una fuente de creatividad, además de una bibliotecaria encargada de organizar nuestras experiencias de vida, una directora de escenarios sociales posibles, la delegada de flexibilizar la atención y la responsable de nuestro spa atencional (p. 59). Esta última distinción, tiene un interés particular que no es otro que establecer los pro, los contra y la

necesidad de encontrar un equilibrio entre una *atención selectiva* profundamente enfocada que nos permite seleccionar un objetivo, concentrarnos e inhibir múltiples distracciones, pero que también puede ser excesivamente crítica y una amenaza para la creatividad, y una *atención abierta* que “nos permite incorporar información del mundo que nos rodea y de nuestro mundo interior, y captar señales sutiles que de otro modo pasarían inadvertidas” (p.116).

Después de sugerir cada una de estas distinciones y describir sus características, Daniel Goleman pasa de estas definiciones a la autoconciencia, esa capacidad metacognitiva que hace posible reorientar nuestra atención del mundo externo a nuestro mundo interior con una agudeza que parece sólo propia de los seres humanos, una capacidad cognitiva que el autor ligara con el control cognitivo y una atención ejecutiva que es un timón de mando para: 1) desenfocar voluntariamente un objeto de deseo (galletas, donuts, bebidas azucaradas, libros etc.), 2) resistir la distracción y mantener el foco en otro objeto o situación, y 3) enfocar un objeto o situación futura que puede ser más gratificante (p. 105-106); tres habilidades que Goleman, a partir del trabajo realizado por Walter Mischel (El test del Malvavisco, 2014), considera son el fundamento de la fuerza de voluntad (p.109).

Aparte de lo dicho, Goleman también expresa que esta habilidad para advertir lo que sucede con nosotros, particularmente en nuestro mundo interior, permite reconocer cuándo la atención ha perdido su curso, algo que es fundamental para redirigirla de nuevo, resistir las distracciones y mantener el curso de nuestros pensamientos. Contando además, que la supervisión de los propios estados mentales y procesos cognitivos, la atención sobre la atención y sus contenidos es una función ejecutiva necesaria para tomar buenas decisiones. No obstante, ser conscientes de algunos de los procesos

cognitivos y poder controlarlos no es suficiente para lidiar de manera exitosa con el mundo, es fundamental poder acceder a las otras mentes, ser conscientes de lo que sucede en otros cerebros que también piensan, sienten y pueden querer y desear lo mismo.

El éxito de nuestra especie para sobrevivir a lo largo de cientos de miles de años, seguramente, se ha soportado en la empatía emocional, cognitiva y la misma preocupación empática. La capacidad de situarnos en los zapatos del otro para experimentar lo que los otros sienten (*Empatía Emocional*), sus penas, sus alegrías y tristezas, así como la capacidad para asumir la perspectiva del otro (*Empatía Cognitiva*), para comprender sus ideas, creencias, sus modos de pensar, son vitales para emprender distintas empresas altruistas o no, que requieren unir fuerzas para llevar a cabo un trabajo de equipo con el propósito de lograr algo que no sería posible individualmente. Ahora bien, aunque estas capacidades son condiciones necesarias para preocuparnos por otro y brindar ayuda (*Preocupación Empática*), con el objetivo de calmar su sufrimiento, desafortunadamente no son suficientes para ser un buen prójimo. El lector podrá encontrar un sin fin de ejemplos, incluso donde él mismo ha sentido el dolor del otro, donde ha entendido la angustia que pasa por la mente del sujeto que tiene en frente, y aun así ha preferido dejar a ese otro abandonado en el camino, tal como el sacerdote y el levita, sin compasión (p. 131-151).

El lector puede estar tranquilo, no siempre se trata de ser un mal prójimo, hay que reconocer que la atención tiene límites, la manera como decodificamos las señales del entorno físico y social por más que deseemos pensar que está bajo nuestra voluntad, está en realidad bajo la subordinación de procesos no voluntarios y no conscientes; sesgos, reglas de pensamientos aprendidas y automatizadas que hace que seamos ciegos

a distintos objetos en nuestro mundo interior y exterior, permitiendo que nos preocupemos por unos y por otros no, siempre y cuando no estemos absortos en nosotros mismos (p. 140), pues en tal caso no nos preocuparemos por nada, ni nadie.

En lo que respecta a estos procesos que están en la trastienda de la mente, hay que mencionar que aunque estos configuran diferentes capacidades atencionales como focalizar un objeto en promoción, leer el constante flujo de información no verbal que envían las personas -información que modifica el significado de lo que se dice-, responder de manera inmediata a una amenaza, estos no logran seleccionar ciertos detalles propios de un problema sistémico (una situación que interactúa con un sistema complejo de problemas interrelacionados) que parece virtualmente invisible. Frente a estas limitaciones, se hace necesaria la participación de una atención selectiva y voluntaria que logre situar en contexto aquello que no se ha percibido con claridad o que aparece como amenaza. En ciertas ocasiones, cuando alguien está frente a un árbol en llamas (un problema metafóricamente hablando) sufre un secuestro emocional y pierde la cabeza tratando de apagarlo, gastando todos sus recursos en un árbol, perdiendo de vista que el bosque entero no está en peligro, al menos no por el árbol que está en llamas, sino por diversos procesos de otro orden más amplio, que a veces son ajenos al desafortunado árbol y/o al propio bosque.

Puede ser que la mente ascendente sea quién decide qué vemos, incluso a quién ayudamos, pero solamente una mente descendente capaz de subordinar los mandatos de la atención refleja e inmediata, y capaz de leer los contextos cambiantes puede generar mejores alternativas a problemas complejos, al inhibir las conductas automáticas y reorientar nuestras emociones y guiar nuestro comportamiento de forma

adaptativa y altruista. Aquellos que logran sintonizar ambos sistemas, sabrán qué decir y hacer, así como qué no decir y no hacer, en cualquier contexto, al hacerse consciente de los elementos de los sistemas (reglas, estructuras, jerarquías etc.) en los que está inmerso (p. 159), al hacerse consciente de que “no advertimos algo y que no advertimos que no lo advertimos” (p.102). De ahí, la necesidad de entender cuál es la estructura de la atención, la relación entre sus diversos sistemas y funciones, y cómo modificar y mejorar las bambalinas de la atención y los encargados de manejarlas.

Teniendo presente esto último, la parte práctica del texto cobra un gran valor, puesto que es ahí donde el lector podrá descubrir cuáles son las recomendaciones para los personajes de la obra de nuestra mente, que aunque ya son conscientes que no son los directores, siguen siendo sus protagonistas y los encargados de interpretar y darle vida al guion. No obstante, se puede decir que desde antes de llegar a esta parte, Goleman brinda claves importantes sobre cuestiones útiles en el día a día que van desde ¿Por qué el jefe se demora más en responder los correos que los subalternos? ¿Por qué ciertas personas adineradas son ciegas a las necesidades de otros menos afortunados? ¿Por qué las personas con menos recursos son más conscientes de las necesidades de sus pares? Hasta ¿Por qué el control cognitivo puede predecir mejor el éxito o fracaso de una persona, que el CI? ¿Por qué ha costado tanto prevenir las consecuencias negativas de la industrialización y las prácticas de comercio actual? ¿Por qué enfocarse en el futuro parece ser un lujo que no es igualmente importante que el presente? Entre otras cuestiones de gran relevancia para cualquier persona que desee entender el motor oculto de la excelencia, la *Atención*.

Antes de finalizar, he de señalar que Daniel Goleman es un psicólogo amado por muchos y quizá no tanto por otros. Quizá, para

algunos académicos ortodoxos este psicólogo y periodista científico del *New York Times* no es un académico o científico puro. Pese a sus publicaciones en *Harvard Business Review* y sus aclamados libros, la ausencia de investigaciones en rimbombantes revistas científicas sobre el cerebro, neurología o neuropsicología hace que lo consideren un simple divulgador científico. He de confesar que yo también pensé por muchos años que esa idea era correcta. No obstante, hoy siento que aunque el trabajo de Daniel Goleman no surge de sus propias investigaciones con un gran número de pacientes, grupos aleatorios, estudios doble ciego y sus textos no están llenos de valores  $p$ , su trabajo de análisis y síntesis de diversas investigaciones es una suerte para el mundo académico y las personas interesadas entender cómo funciona su mente, por lo menos en este caso la atención. Sobra decir, que desde la publicación de su libro *Inteligencia Emocional* en 1995 no se puede negar que Daniel Goleman se convirtió en un referente para la psicología, en la medida que sus ideas sobre la inteligencia emocional generaron un giro copernicano donde la razón y el CI fueron desplazados del centro del universo de la inteligencia, permitiendo que las emociones y las habilidades sociales tomaran un nuevo protagonismo en este.

*Focus, El motor oculto de la excelencia* es un texto que puede ayudar a muchos psicólogos que deseen traducir el conocimiento académico y técnico en palabras y metáforas fáciles de digerir por aquel que tienen en frente –Pacientes y sus familias-; personas que esperan, no sólo un diagnóstico, sino una ayuda –en términos sencillos- para enfrentar lo que genera dolor, estrés, tristeza, sufrimiento, dificultades en las actividades de su vida diaria, así como dificultades en sus relaciones con los otros y en muchos casos con ellos mismos. Cabe señalar, que el texto será útil para estudiantes, profesionales, empresarios,

políticos y para todo aquel que desee aprender cómo funciona nuestra mente cuando está atenta, distraída, creando, cuando dirige la atención afuera, a los otros y a los sistemas en los que estamos inmersos, pero también cuando se atreve a mirar hacia adentro, cuando percibe su propio flujo de pensamientos, y cuando se queda fija en el presente para descansar de un mundo sobrecargado de distracciones.

## REFERENCIAS

- Kanehman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York, NY, US: Farrar, Straus and Giroux. (Trad. En español: *Pensar rápido, pensar despacio*. Penguin Random House. Grupo editorial S.A.S. Edición Debolsillo, 2017)
- Mischel, W. (2014). *The Marshmallow Test: Mastering self-control*. New York, NY, US: Little, Brown and Co. (Trad. En español: *El test de la golosina. Cómo entender y manejar el autocontrol*. Penguin Random House Grupo editorial, 2015)