

PREFACIO



*Mi vida me exige
que haga varias cosas a la vez.*

*Tengo que vivir plenamente el momento
mientras avanzo por mis días.*

*El hombre que triunfa
es el hombre corriente que está atento.*

ANÓNIMO

¿Por qué yo?

Tengo serias dudas acerca de que esté suficientemente capacitada para escribir este libro.

Que lo escribiera, sólo confirma mi buena voluntad y mi escaso juicio. ¿Por qué habría de asumir voluntariamente la tarea de escribir un libro cuando otros asuntos más acuciantes exigen mi atención inmediata?

Repasemos fugazmente la mañana de una de mis sencillas jornadas laborales. A las 8.30 ya he hecho ejercicio, escrito un poco en el café del barrio, echado un vistazo a los titulares de la prensa y reorganizado mi lista de cosas pendientes; me he pasado zumbando por el súper, he despertado y alimentado a mis tres magníficos hijos (que refunfuñan por un nuevo día de cole) y preparado los almuerzos; he puesto el lavavajillas, limpiado un poco por encima y arrojado un montón de ropa a la lavadora; he hecho tres viajes completos de ida y vuelta a los colegios, contestado varios mensajes de clientes y me he puesto en marcha hacia mi primera reunión del día, sintiéndome culpable porque el reloj está a punto de marcar las 9 de la mañana.

No te dejes impresionar; normalmente a eso de las 11.30 estoy agotada.

Al llegar a mi oficina, no me felicito precisamente por mi eficiencia. No. Lo que me espera es un encantador surtido de mensajes, reuniones, entrevistas, teleconferencias, una presentación en un almuerzo y el plazo de entrega de un manuscrito, todo sumamente urgente. ¿Cómo me voy a poner al día alguna vez?

¡No me pondré! Soy un fracaso. Podría derrumbarme de bruces sobre el teclado en este mismo instante.

Nada puede salvarme; nada, salvo... ¡la monotarea!

Tú y yo

Olvídate de mi actividad profesional como escritora, conferenciante y consultora. Lo más importante es que comprenda de forma visceral las titánicas exigencias a las que se enfrentan mis lectores a diario; y tengo una solución de eficacia incontestable.

Nada es más molesto que recibir consejos de los llamados expertos que están absolutamente desconectados de la realidad de las vidas normales:

- «Delega el 90 por ciento de tus tareas; libérate a favor de una planificación estratégica creativa.»
- «Reduce tu volumen de trabajo a quince minutos diarios; ¡haz sólo lo verdaderamente esencial!»
- «No asumas ninguna responsabilidad más hasta que tu agenda lo permita.»
- «Tómate varias vacaciones al año para recuperar fuerzas.»

¿Te ha explotado la cabeza?

No desesperes. No soy de esa clase de expertos. Sus desorientados consejos no son a buen seguro la solución a tus cuitas. Yo tengo la cura, y la llamo *monotarea*.

La monotarea eficaz significa que te dirijas a ti mismo (empezando por los pensamientos) y a tu entorno circundante (relaciones incluidas).

Un delgado libro te separa de la felicidad. El remedio ha llegado bajo la adecuada forma de una lectura rápida y divertida. ¿He dicho práctica?

Estoy segura de que los dos podemos arreglárnoslas en la oscuridad y salir más brillantes, felices y eficaces por el otro extremo de la cubierta de este libro.

INTRODUCCIÓN



La multitarea es el camino hacia el éxito.

MITO

*La multitarea es el camino
hacia las equivocaciones.*

REALIDAD

No se creerían lo difícil que resulta ser sencillo y claro. Las personas temen que se las pueda tomar por unas simples. Cuando, en realidad, la verdad es justo lo contrario.

JACK WELCH

Evelyn estaba entusiasmada con un ensayo que había escrito para una asignatura que cursaba. Me preguntó si me lo podía leer.

«Por supuesto! ¡Me encantaría oírlo!» Entonces le eché un vistazo a mi iPhone. Craso error.

Supuse que ella necesitaría un momento para ir a buscar el ensayo, y yo llevaba todo el día esperando enterarme de los resultados de una propuesta de proyecto que había enviado recientemente. Estaba a la expectativa de recibir un correo electrónico.

Evelyn empezó a leer, pero yo ya estaba muy lejos.

«Espera», dije. Evelyn se detuvo.

Mi vistazo al correo electrónico había revelado que la propuesta de mi empresa no había sido seleccionada para el contrato en el que había invertido la mayor parte de una semana.

«Ay, no», gemí. «¡Esto es ridículo! ¡La han pifiado del todo!»

Para entonces, Evelyn no era capaz de ocultar su enfado.

«No importa.»

Le pedí disculpas, tiré el iPhone boca abajo sobre la mesa y la convencí de que empezara a leerme el ensayo de nuevo.

A raíz de esto, me di cuenta de dos hechos esenciales:

1. Que no podía ser una oyente realmente consciente si tenía la atención dividida entre el ensayo de Evelyn y las decepcionantes noticias que tenía que comunicar a mis colegas al día siguiente.
2. Que cuando pasas un rato con una amiga por la noche, es absolutamente innecesario consultar los resultados de una propuesta de trabajo.

Empecemos

¿Has mirado alguna vez el reloj al terminar el día y te has preguntado que qué has hecho con el tiempo? ¿Estás permanentemente ocupado y no obstante tienes la sensación de no haber logrado nada? ¿Tu lista de cosas pendientes crece en lugar de encoger a pesar de todo tu esfuerzo?

Por favor, dime que no soy la única.

En las investigaciones que llevé a cabo para escribir un libro sobre la monotarea, hablé con cientos de personas, la mayoría de las cuales reaccionaron a la voz de: «¡Eso es lo que necesito!» O, en su defecto: «¡Eso es lo que necesita mi colega/cónyuge/amigo/jefe/empleado!» Aun así, la idea de renunciar a la multitarea resultó ser sorprendentemente controvertida. La intensidad de las reacciones me recordaron la manera en que determinadas personas se aceleran cuando se habla de política o religión. Hubo quien incluso se enfureció, negándose a aceptar que la monotarea fuera remotamente viable. La multitarea es una expectativa cultural arraigada, entrelazada en el tejido de nuestra época.

Piensa en la siguiente respuesta a mi sugerencia de que existe una alternativa creíble y superior a la multitarea: «Me gusta la idea de la monotarea, pero me temo que no está hecha para mí. La verdad, monotarea suena a lujo, uno que la gente que se dedica a los negocios generalmente no se puede permitir. ¿Que si me parece agradable centrarse en una cosa cada vez? ¡Pues claro! ¿Y tendría tiempo para dormir? Ya lo dudo. ¡Por favor, demuéstreme que estoy equivocado!»

Entendido. Eso haré. Me gustan los retos

La monotarea no es ningún lujo; es una necesidad. Puedes conseguir bastante más haciendo una cosa cada vez, además de disfrutar del sueño. De hecho, aumentar el tiempo dedicado a restablecer fuerzas es una consecuencia —y un factor coadyuvante— de una vida basada en la monotarea.

Mi trabajo se ve estimulado por comentarios del siguiente jaez: «Yo siempre hago varias cosas a la vez. No me queda más remedio, de lo contrario, no conseguiría hacer nada. Es imposible funcionar de otra manera».

Ofrecer una alternativa a las normas sociales nunca ha sido tarea fácil. Galileo vivió en una época en la que se consideraba que la Tierra era el centro del universo. Él cuestionó esta creencia, afirmando osadamente que los planetas —Tierra incluida— giraban alrededor del Sol. Por consiguiente, la Inquisición de Roma le investigó, fue hallado culpable de herejía y se le condenó a permanecer bajo arresto domiciliario. ¡Ostras!

Decir que la multitarea tiene verdaderos adeptos es todo un eufemismo. Así que cuando digo que es una ilusión, bueno, afrontémoslo, eso es una herejía de consultora. ¡Jamás volveré a trabajar en esta ciudad!

Cuando los inconformistas nadan a contracorriente es menester que se den dos factores. Primero, tenemos que creer a pies juntillas en lo que propugnamos. Segundo, no podemos dejar de propagar lo que sabemos que es verdad.

Por eso, amigo mío, te presento el Principio de la Monotarea.

► **Consigue hacer más cosas, haciendo una cada vez.**

Acuérdate de algún momento en el que estuvieras contando algo —dinero, cosas, tu pulso, elogios—, perdieras el hilo de tus pensamientos y tuvieras que empezar de nuevo. Hay dos posibles razones para que perdieras la cuenta. Una es interna: tu mente se fue por las ramas. La segunda es que un estímulo externo te distrajo.

Este libro proporciona un sistema con unas herramientas polivalentes que te ayudan a devolver la atención a lo que más importa. Con él, aprenderás a controlar tu mente y tu entorno y a todas esas personas molestas que se entrometen entre tú y tu potencial. Adquirirás conocimientos que te permitirán terminar sistemáticamente todo lo que comiences. Al meterte de lleno en una tarea cada vez, en cada momento, harás más cosas, al tiempo que disfrutarás de unas relaciones más intensas y sólidas.

¿Y qué pasa con las distracciones? Aprenderás la manera de aliviar las interrupciones que tienen su origen en tu mente además de aquellas que deambulan por tu lugar de trabajo.

Adelante; suelta un suspiro de alivio.

Bienvenido a la monotarea

Los temas que aborda este libro se presentan en tres secciones principales:

Primera parte: Reivindica tu vida

Segunda parte: Recupera el control

Tercera parte: Recuerda lo que importa

La primera parte constituye el trabajo preliminar. Esta sección desacredita a la multitarea como solución viable para una vida agobiante, presenta a la monotarea como antídoto a nuestro mundo frenético, proporciona un sistema de autoevaluación para que determines cuál es tu actual enfoque para las tareas y explica cómo hemos llegado a meternos en este atolladero.

La segunda parte presenta las técnicas para orientar nuestros pensamientos, lugar de trabajo y relaciones. Aquí nos metemos de lleno en la aplicación de la definición de la monotarea aportada en el prefacio: la gestión de ti mismo y de tu entorno.

La tercera parte te enseña la manera de rejuvenecer, mejorar tu vida familiar y vivir de una manera más feliz y tranquila. Esta sección extiende el Principio de la Monotarea más allá del lugar de trabajo.

Cada elemento influye en los demás. Cuando perfeccionas tu proceso de pensamiento, tus relaciones se ven influidas de manera positiva; cuando asumes el control de tu entorno, el día discurre con mayor fluidez. Y así sucesivamente. Por consiguiente, los elementos fundamentales aparecen entrelazados a lo largo de las diferentes secciones.

No puede ser verdad... ¿o sí?

Puede que la monotarea te parezca un tanto ilusoria. Un concepto así quizá se antoje simpático, y sin embargo ¡tienes más responsabilidades de las que podrías imaginar!

Salvo que yo también llevo esa clase de vida, y todos los métodos de este libro han sido creados y verificados por personas reales y funcionan de verdad.

Cuando te digo que la multitarea resulta absolutamente contraproducente, no es la opinión de algún genio al que haya conjurado. Las afirmaciones contenidas en este libro están respaldadas por una combinación de investigaciones de la neurociencia realizadas en todo el mundo y de diversos estudios interdisciplinarios.

Aquí tienes un aperitivo: desviar la atención disminuye la productividad mientras aumenta el número de horas necesarias para realizar las tareas. Investigadores de la Universidad de Harvard descubrieron que la mayoría de los empleados productivos cambian la atención relativamente pocas veces, mientras que los trabajadores frenéticos cambian la atención hasta quinientas veces al día.

En pocas palabras: cambiar habitualmente de tarea guarda relación con una productividad escasa.¹

A mayor abundancia, las personas que hacen varias cosas a la vez son más propensas a sufrir interferencias que las que hacen una sola (sacrificando los resultados de una tarea fundamental para dejar entrar otras fuentes de información), son menos eficaces a la hora de suprimir la activación de tareas irrelevantes y tardan más en centrarse. Lo que los investigadores han denominado «multitarea pesada media» se asocia a una elevada propensión a la distracción y una escasa capacidad para filtrar los estímulos.

¡Hazlo!

Pasar a engrosar las filas de la gente sumamente productiva y eficaz no requiere un cambio social ni una reconfiguración a escala mundial. Tú puedes hacer un cambio por tu cuenta; no tienes más que poner en práctica las asequibles técnicas que se ofrecen aquí y aprenderás la manera de dirigir sistemáticamente tu atención a una tarea cada vez.

Comprendo que las tentaciones de rendirse a la multitarea son elevadas. Tengo una pregunta de adolescente: ¿Cómo te ha funcionado hasta la fecha? Y algunas repreguntas, Señoría: ¿Estar distraído, descentrado y disperso te hace ser más productivo y sentirte más tranquilo y relajado? ¿Cómo te sienta que los demás te interrumpen, parezcan escuchar a medias o te pidan que repitas lo que acabas de decir? Y ¿consultas los mensajes cuando estás en una reunión, lees los correos electrónicos mientras hablas por teléfono y careces de disciplina cuando tienes que concentrarte?

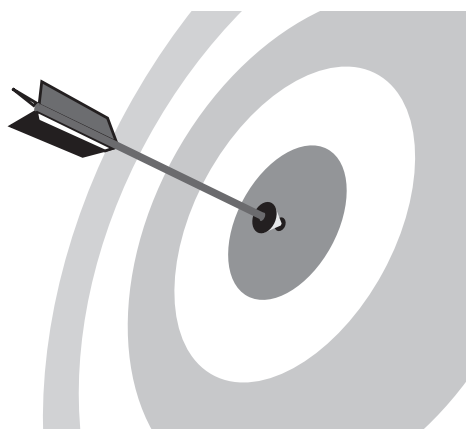
Este libro te enseñará a ser más productivo, a enfrascarte en las tareas y a reducir las distracciones. Este es un libro que te enseña —que te recuerda— a estar aquí y ahora; a vivir en un estado de flujo creativo y la manera de detener la locura.

La **Monotarea** cambiará tu calidad de vida. Arriésgate. ¡Asume el compromiso!

Puedes hacerlo.

PRIMERA PARTE

Reivindica tu vida



**Las cosas más importantes
nunca deben estar a expensas
de las menos importantes.**

JOHANN WOLFGANG
VON GOETHE

1

El mito de la multitarea

La multitarea se me da fantásticamente bien.

La multitarea es neurológicamente imposible.

Ningún hombre que no sea dueño
de sí mismo es libre.

EPICTETO

La multitarea nos falla.

Permíteme que vaya un paso más allá. La multitarea ni siquiera existe. Regresaremos más tarde a esta afirmación alarmante aunque científicamente respaldada.

¿Por qué son tantas las personas que van arrastradas a la carga de la multitarea? Colectivamente, somos boicoteados por plagas de los tiempos modernos tales como:

- Demasiado que hacer, demasiado poco tiempo
- Vida desordenada, mente desordenada
- Montañas crecientes de exigencias diarias
- Torbellinos de distracciones

¡Nooo! (Se escucha una inquietante música de Halloween.)

Esta lista es la punta del iceberg. Venga; propón unas cuantas docenas de ejemplos de tu propia cosecha. Te esperaré aquí, golpeando el suelo con el pie, cada vez más nerviosa por estar perdiendo mi irremplazable tiempo.

Cuando regreses, mira cómo describió la multitarea en la vida cotidiana un tipo al que entrevisté: «¿Que cuál es el efecto de la multitarea cuando examinas los mensajes de texto mientras conduces? ¿O cuando lees el periódico mientras hablas por teléfono con los colegas? ¿O cuando estás viendo un partido en directo mientras tu esposa quiere hacer algún plan? Pues que te empotras en el coche que tienes delante, aceptas terminar un proyecto antes de lo que podría hacerse y programas un viaje de trabajo el día del cumpleaños de tu suegro».

En un esfuerzo baldío por compensar el tsunami al que llamamos nuestra vida, intentamos afrontar varias tareas al

mismo tiempo... consiguiendo una desenfrenada vida de distracción. Perdemos la concentración, incrementamos el estrés y nos preocupamos sin sentido por cosas que no guardan ninguna relación con lo que estamos haciendo. Nos volvemos despiadadamente irrespetuosos con las personas que tenemos delante: colegas, clientes, vendedores, empleados, seguidores y hasta con nuestra propia familia.

La atención fragmentada (alias multitarea) resquebraja los resultados y hace fracasar las relaciones.

Un monstruo entre nosotros

¿Qué es lo que hace a la multitarea tan atractiva?

Conocemos los peligros de leer y enviar mensajes de texto y conducir al mismo tiempo, y sin embargo muchos seguimos haciéndolo. ¿Cómo podemos sortear la distracción? ¿Por qué nos resulta tan difícil enfrascarnos en las tareas de una en una? Porque a cada momento nos acecha lo que llamo el monstruo de la multitarea. Y muchos nos vemos frustrados por culpa de esta criatura irresistible.

Uno de sus principales trucos consiste en atraer nuestra atención hacia obligaciones que no guardan relación con aquello en lo que estamos trabajando. Gravita sobre nuestras mesas, se mueve pesadamente por nuestro lugar de trabajo, dos cabezas que oscilan descuidadamente en direcciones opuestas, desafiándonos a que prestemos atención a una o a otra. Cuando, presas de la desesperación, nos quedamos mirando fijamente el sigiloso crecimiento de nuestra bandeja de entrada, el monstruo de la multitarea nos susurra dulcemente

al oído la Única Solución: «¡Trata de resolver dos, tres, cuatro al mismo tiempo! Es tu *única esperanza*».

Y lo que es peor, según parece todos los demás han adoptado al monstruo de la multitarea como su guía venerado, poniéndose a su entera disposición.

¡Resiste! ¡Pon freno a esta locura! Haz gala de tu capacidad de resistencia y echa a la calle a patadas al monstruo de la multitarea. Los monstruos de la multitarea son como las sirenas del mar que atraen a los marineros al desastre, solo que no tan bien peinados.

¿Y si te pido que ahuyentes al monstruo de la multitarea sólo por un día? ¿Serías capaz de hacerlo? ¿Qué te lo impediría? ¿Podrías intentarlo? ¿Qué resultados obtendrías?

Uno de mis clientes hizo la siguiente reflexión: «Siempre me he enorgullecido de ser alguien que hace muchas cosas a la vez un año tras otro, pero si hoy tuviera que hacer una autoevaluación sincera, ¡me doy cuenta de pronto de los peligros que conlleva toda esta locura!»

Otro reconoció: «Cuando hago más de una cosa al mismo tiempo, nunca hago nada especialmente bien».

La cruda realidad es que intentar hacer muchas cosas a la vez está relacionado con la escasa productividad.¹ Por definición, hacer más de una cosa a la vez implica que estés distraído. La única manera de hacer algo particularmente bien —o, subamos el listón, espectacularmente bien— es mediante un compromiso absoluto con la labor. Como le oí a un padre explicar sabiamente a su hijo, un flamante licenciado: «En cualquier momento, puedes hacer una cosa bien o dos mal».

El atractivo de la distracción

Estamos distraídos. Y esto no nos presta un gran servicio.

Pero no te echés todas las culpas. Las expectativas culturales —basadas en los avances tecnológicos— han dado lugar a unas exigencias irreales. Se espera de nosotros que asimilemos sin solución de continuidad un torrente de información de un sinfín de medios de comunicación. Tenemos que estar permanentemente disponibles.

Muchos reaccionamos a la alarmante montaña de exigencias dividiendo nuestra atención entre las tareas. Nos hallamos en medio de una creciente corriente hacia lo que Linda Stone denomina la «atención parcial continúa», prestando una atención superficial y simultánea a flujos de información que rivalizan entre sí.² Viviendo en nuestro *big bang* personal, nos sentimos incapaces de mantener el ritmo del universo en frenética expansión que rodea nuestras vidas. Oigo lo mismo permanentemente: «Cuanto más intento mantenerme al día, más agobiado me siento».

Son legión las personas víctimas de la idea equivocada de que la multitarea es necesaria para enfrentarse a la sobrecarga de tareas. Y esto es siempre contraproducente.

La multitarea es engañosa. En lugar de aliviar las exigencias, magnifica nuestros problemas, pues nuestros cerebros son incapaces de concentrarse en más de una cosa a la vez.

La multitarea bloquea la entrada del flujo de información a la memoria a corto plazo. La información que no consigue acceder a esta memoria no se puede transferir para

que la memoria a largo plazo la recupere. Por consiguiente, la multitarea reduce nuestra capacidad para realizar tareas.

Estamos perdiendo nuestra capacidad de centrarnos; estamos dispersos; somos maleducados; provocamos —y sufrimos— accidentes; somos improductivos; cedemos el control. Fingimos hacer muchas cosas a la vez.

¿Y por qué he dicho «fingimos»? ¡Porque la multitarea no existe! Te iré colando este dato a hurtadillas hasta que estés preparado para oírlo. ¡Es una ilusión! Imagina a Zeus arrojando rayos. O a Casper, el Fantasma Bueno.

A todo el mundo le encanta la neurociencia

Como cualquier neurocientífico amigo atestiguará, el cerebro sólo se puede centrar en las cosas de una en una.

Permite que me extienda. El cerebro es incapaz de procesar simultáneamente flujos independientes de información procedentes de las tareas que exigen atención. A lo que nos referimos coloquialmente como multitarea recibe el nombre técnico de cambio de tarea, esto es, moverse rápida e ineficazmente de una tarea a otra.

Como explica el doctor Eyal Ophir, neurocientífico de la Universidad de Stanford: «En realidad, los humanos no podemos hacer varias cosas a la vez, lo que hacemos es cambiar de tarea... cambiar rápidamente de una tarea a otra». Aunque esto parezca hacer muchas cosas a la vez, el cerebro es incapaz de centrarse en dos cosas simultáneamente. Además, el rendimiento se resiente de este ir y venir de la atención.³

Y la cosa no para ahí; presta atención a lo que dice al respecto el doctor Earl Miller, del Instituto Tecnológico de Massachusetts: «Uno no puede centrarse en una (tarea) mientras está haciendo otra. Y la razón de que esto sea así se debe a lo que se denomina interferencia entre dos tareas... La gente no puede hacer muy bien varias cosas a la vez, y cuando dice que puede, está engañándose. Al cerebro se le da muy bien engañarse a sí mismo».⁴

Recapitulando: la verdadera multitarea es imposible, y lo que habitualmente es etiquetado como tal es en realidad un cambio entre tareas. Cambiamos de tarea en décimas de segundo; conscientemente no percibimos las demoras. Así que, en lo sucesivo, me referiré indistintamente a la multitarea como cambio constante de tarea, «tentativas de multitarea» o «la llamada multitarea». Sólo ocasionalmente hablaré de multitarea, aunque tanto tú como yo sabemos que sólo será una forma abreviada. La mayoría de los defensores de la multitarea no comprenden su verdadero significado. Y no digo esto como una crítica feroz. De todas formas, los aficionados a hacer varias cosas a la vez sólo prestarán la mitad de su atención a lo que estoy diciendo.

Incluso las sinapsis eléctricas se cortocircuitan durante la llamada multitarea. Como me contó un cliente: «Esta mañana me encontré con mi jefe al entrar. Se me puso a hablar cuando yo intentaba introducir mi número clave en la cerradura de la puerta. Así que le dije: “No puedo hacer varias cosas a la vez”, refiriéndome a que no podía escucharle e introducir mi número al mismo tiempo. Entonces me contó que, tal como están diseñados los circuitos, la multitarea también fracasa en el contexto de la ingeniería electrónica. Si intentas

que un circuito haga más de una cosa a la vez, su eficacia se reduce».

El jefe de mi cliente es doctor en ingeniería eléctrica. De hecho, según el diccionario Oxford de inglés, la palabra multitarea proviene del procesamiento informático, apareciendo en el vocabulario inglés al mismo tiempo que el primer ordenador.

Multitarea: [nombre] 1. Calcular la ejecución simultánea de más de un programa o tarea por un único procesador informático. 2. Ocuparse una sola persona de más de una tarea al mismo tiempo.

Reemplazar los cambios vertiginosos por atender las tareas de una en una nos permite hacer más en menos tiempo. Esto es, terminamos antes.

Cuando la multitarea no es tal

Algunas personas replican airadamente a esto: «Yo puedo mantener una conversación y vaciar el lavavajillas. ¡Soy capaz de escuchar la radio y conducir! Eso es multitarea».

Permite que empiece diciendo que admiro tu espíritu batallador. Dicho esto, el doctor David Meyer puede aclarar las cosas: «En la mayoría de las situaciones, simplemente el cerebro no puede realizar dos tareas complejas al mismo tiempo. Eso puede darse sólo cuando las dos tareas... no compiten entre sí por conseguir los mismos recursos mentales».⁵

La multitarea implica combinar dos o más actividades, propiciando en potencia que al menos una reciba una aten-

ción inadecuada. Las actividades que no precisan en la práctica ningún esfuerzo consciente se pueden realizar conjuntamente con tareas fundamentales y no entran en el ancho de banda de la multitarea. Las tareas «sencillas» son funciones automatizadas de poca monta que incluyen las actividades memorísticas que no precisan concentración.

Realizar dos tareas inconexas al mismo tiempo cuando al menos una no requiere ningún esfuerzo consciente no es multitarea. Las actividades de esta categoría varían en función de la experiencia y entorno de uno. Por ejemplo, ir en coche al supermercado del barrio es para muchas personas una actividad básica y rutinaria, y sin embargo un conductor bisoño debe poner toda su atención en la misma actividad. Lavar los platos no exige un esfuerzo consciente, a menos que se trate de una faena a la que no estés habituado. La mayoría podemos conducir y charlar con un pasajero o escuchar las noticias y limpiar la casa.

Aunque las tareas automatizadas varían en función de los antecedentes y la intención, las actividades que entran en esta categoría incluyen algunas tales como:

- Escuchar música
- Archivar documentos
- Preparar comidas sencillas
- Reparaciones o manualidades sencillas

Este es un terreno resbaladizo. Una distracción inesperada puede propiciar pasar por alto un fragmento favorito, colocar mal un documento, quemar una comida o derramar el pegamento. Podemos estar recorriendo en coche un tra-

yecto conocido, írsenos el santo al cielo y pasarnos la salida habitual. La verdadera causa es un cerebro que se desconecta temporalmente de nuestras acciones. A la mente indisciplinada se le va la olla, se va a otra parte completamente distinta y se olvida de sincronizar con la misión en curso. Estaba haciendo varias cosas a la vez.

Apenas hay diferencia entre dedicarse a una actividad en buena medida reflexiva y mantener el estado de alerta a un lance inesperado. Es posible que puedas conducir hasta el trabajo sin pensar durante el noventa y nueve por ciento del tiempo. Pero si un coche da un volantazo inesperado y se mete en tu carril, ¿están tus reflejos listos para reaccionar?

Otro peligro es confundir las tareas automatizadas con las que requieren atención. Por ejemplo, la gente cree erróneamente que pueden enviar un mensaje de texto y caminar, mientras son plenamente conscientes de su entorno. No tardan en descubrir la falacia de esta creencia.

Aunque hay casos en que dedicarse a dos actividades que no compiten pueden ser beneficiosos, hay que escoger con cuidado. Apretar una pelota antiestrés mientras se asiste a una teleconferencia puede ser una liberación positiva, en cambio consultar el correo electrónico es una distracción. Hacer estiramientos mientras se ve un concurso de televisión es bastante más beneficioso que apoltronarse sin más en el sofá. Escuchar una música alegre mientras se hace ejercicio puede incrementar la eficacia de un entrenamiento, aunque conversar o leer mientras se está en una cinta de correr suele reducir el número de calorías quemadas. Dedicarse a dos actividades que no entran en conflicto cuando al menos una es

automática es algo generalmente inocuo; entregarse a dos tareas que rivalizan puede cobrarse un precio muy alto.

El precio que pagamos

Levanta la mano si has visto personas haciendo algo de lo siguiente:

- Chocar con otros mientras consultan un teléfono
- No arrancar cuando la luz se pone verde
- Jugar con dispositivos portátiles durante actividades profesionales
- No darse cuenta cuando llegan al principio de la cola en una tienda o una cafetería

Estas molestias menores son la punta del iceberg.

Hacer varias cosas a la vez tiene un coste terrible.

En Estados Unidos, las distracciones al volante matan a decenas de miles de personas al año, con un coste económico, consecuencia de las heridas y pérdida de vidas, que asciende a 871.000 millones de dólares anuales. Las distracciones al volante y la conducción bajo los efectos del alcohol o las drogas están estrechamente vinculadas como las dos principales causas de accidentes de tráfico mortales. El consumo de drogas y alcohol es responsable del 18 por ciento de las muertes en accidentes de tráfico, estando presentes las distracciones al volante en por lo menos el 17 por ciento de los accidentes fatales, aunque es probable que el verdadero porcentaje sea mucho más alto. Las distracciones al

volante no quedan debidamente registradas debido a las dificultades de la policía para precisar si han sido concausa del siniestro.⁶

Mensajes de texto mientras se conduce

La Fundación para la Seguridad Vial de la American Automobile Association (AAA) destaca a los teléfonos móviles como un problema de seguridad fundamental. Según un estudio de la AAA realizado en 2014, más del 67 por ciento de los conductores estadounidenses hablan o envían o leen mensajes de texto habitualmente yendo al volante, a pesar de ser conscientes de los peligros que conlleva.

Pero, como el director de Seguridad Vial de la AAA Jake Nelson observa: «Utilizar el teléfono mientras se conduce puede parecer seguro, pero hacerlo cuadriplica casi el riesgo de sufrir un accidente... Ninguno estamos a salvo de los peligros de distraernos al volante. El mejor consejo es colgar y conducir».⁷

Mensajes de texto mientras se camina

Enviar o atender los mensajes de texto mientras se camina también plantea un grave problema de seguridad. Un gran peligro que se deriva de escribir o leer mensajes de texto y caminar al mismo tiempo es que los peatones creen que dominan la situación. En realidad, «cuando estás escribiendo un mensaje de texto, no estás controlando las complejas ac-

ciones que conlleva caminar».⁸ Prestar atención al teléfono en lugar de al propio entorno puede acabar en catástrofe.

Las categorías más habituales de las distracciones del peatón medio incluyen:

- Manual: hacer físicamente otra cosa
- Visual: estar mirando algo que te distrae
- Cognitiva: darle vueltas a las cosas en la cabeza

Lleva a cabo un experimento la próxima vez que estés dando un paseo con un colega que esté utilizando su dispositivo portátil. (Tú, evidentemente, estarás caminando sin impedimentos, equilibrado y feliz, gracias a este libro.) Sugierele amablemente que guarde el dispositivo para que no se meta involuntariamente bajo las ruedas de los vehículos que pasan o le dé un porrazo a un transeúnte inocente.

¿Tu colega te responde, agradecido: «¡Viva, compañero! Gracias por tu útil recordatorio. ¡Me acabas de salvar la vida! ¡La comida corre de mi cuenta!»?

¿O masculla entre dientes distraídamente: «Tranqui. No te preocupes. Estoy bien. Sé perfectamente lo que está pasando a mi alrededor».

Cuando un caminante recibe un cacharrazo en la cabeza, siempre es culpa del otro. Con independencia de quien sea la culpa, la realidad es que el número de lesiones relacionadas con transeúntes que estaban hablando por sus teléfonos aumentaron en más del triple desde 2004 a 2009.⁹

Los accidentes derivados de las distracciones, tales como las de estar enviando mensajes de texto mientras se camina, causan un porcentaje especialmente elevado de lesiones en la

cabeza y fallecimientos. Como una campaña de la administración recuerda a los conductores de Washington, D. C.: «Los transeúntes no llevan airbag de serie».

Las personas absortas se caen por las escaleras, tropiezan con el pavimento irregular y se meten debajo de los coches.¹⁰

Las distracciones durante el aprendizaje

Hacer varias cosas a la vez debilita nuestra capacidad para concentrarnos. Entre todos estamos perdiendo la capacidad de mantener una atención prolongada, y las distracciones derivan en una menor flexibilidad a la hora de aplicar los conocimientos a las nuevas situaciones.¹¹ La capacidad de aplicar el conocimiento de un contexto a otro recibe el nombre de transferencia, e intentar realizar varias cosas a la vez reduce esta capacidad.

En su libro *The Shallows*, Nicholas Carr sostiene que Internet ha cambiado la manera que tenemos de procesar la información.¹² Aunque la Red nos permite encontrar la información con mayor facilidad que cuando leemos detenidamente las publicaciones periódicas en la biblioteca local, también perjudica nuestra manera de asimilarla y retenerla. Moverse por una pantalla ha sustituido en buena medida la lectura de una página, produciendo un aprendizaje superficial y una retención deficiente.

Profundizaremos en estas consecuencias en la segunda parte del libro.