

*knowsquare*

JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ

10 DE SEPTIEMBRE DE 2013

## ENTRE LA CONCENTRACIÓN Y LA DISTRACCIÓN FATAL

---

ARTÍCULO

*knowsquare*

Privado y Confidencial

Prohibida su distribución sin autorización expresa del  
Autor y Know Square S.L.

El país se hallaba días atrás conmocionado por el descarrilamiento de tren en Galicia, muy cerca de Santiago, con un brutal resultado en vidas humanas. Parece que el maquinista se distrajo, o algo distrajo su atención —acaso una inoportuna conversación telefónica—, y no frenó a tiempo para pasar la curva de Angrois a la velocidad prevista. Aunque, lamentablemente, accidentes se producen en todo el mundo y en todos los medios de transporte, llevamos ya muchos días preguntándonos cómo pudo pasar tal cosa, con tan fatal resultado.

Nos deben quedar todavía datos por conocer; sin embargo, muchos pensamos que las vidas de los pasajeros de un tren no deberían depender solo de que el maquinista, en momentos críticos, se encuentre plenamente concentrado en los detalles de su tarea. Estamos enfocando en efecto un momento muy determinado, un punto concreto en que se debe reducir la marcha, nada menos que de 200 a 80 km/h. Todo es sin duda más complejo de lo que alcanzamos a pensar, pero, más allá de advertir debidamente al maquinista en semejantes circunstancias, se nos ocurre que el sistema de seguridad habría de evitar siempre los excesos de velocidad.

Del accidente se ocupan los expertos, y ojalá se tomen medidas efectivas para que no vuelva a suceder algo tan lamentable y estremecedor; pero sí podemos reflexionar aquí, en este espacio compartido, sobre la importancia de la atención en el ejercicio de la actividad. Hablamos mucho de la inteligencia y tal vez poco de la atención, que es la que abre camino hacia a la conciencia, hacia la aplicación del entendimiento. Ponemos la atención en algo, o algo llama nuestra atención, y ya pensamos al respecto, desplegando mayor o menor grado de inteligencia.

En la vida cotidiana, más que el nivel de inteligencia, a menudo nos distingue mejor a unos de otros el uso que hacemos de la capacidad de atender. Compartir focos de interés facilita la sintonía entre las personas y genera amistades. Por otra parte y en alguna medida, las dificultades de comunicación entre jefes y subordinados, cuando aparecen, podrían relacionarse con un déficit de sintonía en el objeto de su atención (los fines, los medios, las normas, los riesgos, las prioridades, las oportunidades...).

En unas personas y circunstancias puede serlo más, y en otras menos, pero la atención, además de vulnerable porque nos podemos distraer, es para todos un recurso limitado. No podemos atender a cuanto nos rodea. Unas personas tienden a distribuir o dispersar su atención, y otras, a concentrarla; unas personas tienden a concentrarse en lo positivo y otras, en lo negativo; hay personas que atienden a detalles, matices o perspectivas que a otras escapan; muchas personas se concentran hasta el punto de perder la noción del paso del tiempo; algunas personas parecen estar en todo, pero lo cierto es que no pueden estarlo a la vez (de modo concurrente en la conciencia).

Por ejemplo, en casa nos resulta difícil estar atentos a la televisión y, a la vez, hablar por teléfono. Puede resultar posible hacerlo cuando estamos viendo un partido de fútbol, pero no tan posible si estamos viendo una escena relevante de una película. Y claro, si nos reclama el gato, hemos de ver qué quiere... En la oficina también estamos limitados y, obviamente, allá donde no fijemos bien la atención, de poco sirve nuestro conocimiento del asunto o tema. Aunque tratemos los asuntos pendientes en secuencia, podemos padecer algunas interrupciones, cruces, etc.

Y decíamos también que la atención es vulnerable, es decir, frágil. Fuera de los estados de flujo autotélico de que nos hablaba Csikszentmihalyi, cuesta mantener la atención en algo, porque, aparte de las posibles interrupciones o señales externas, otros asuntos nos pueden venir a la cabeza. Además, en

las tareas rutinarias la atención tiende a inhibirse un poco, y uno puede, por ejemplo, conducir el coche e ir pensando en los problemas pendientes (afortunadamente, ante cualquier ruptura de la rutina, volvemos al aquí y ahora).

La atención, además de ser dirigida (porque algo nos apetezca, porque tengamos una tarea habitual que hacer, porque nos acordemos de algo...), ha de ser receptiva. Aunque estemos concentrados en la tarea, habríamos de permitir que, en su caso, algo llamara oportunamente nuestra atención y no solo, por ejemplo, una alarma de incendio. La propia tarea, como en el caso del maquinista, puede contener la expectativa de aparición de señales que orienten nuestra actuación.

A menudo nos rodea mucha información —muchísima, en ocasiones—, aunque a la conciencia solo llega una pequeña parte: aquella a la que atendemos; el resto, como sabemos, pasa al inconsciente, de donde podría recuperarse más tarde mediante mecanismos *ad hoc*. Por otra parte, así como uno puede tener serios problemas para localizar los yogures o las galletas que busca, entre tantas posibilidades ofrecidas en los supermercados, ocurre que el exceso de información circundante puede distraernos de lo fundamental, y hasta ocultarlo ante nosotros.

Muchas reflexiones caben ciertamente, y podríamos hablar, por ejemplo, de los procesos de búsqueda; también podríamos relacionar atención y memoria, o recordar la fenomenología del flujo autotélico... Sí, varios caminos se abren en la reflexión; sin embargo, con estos párrafos y aunque quizá no resultaba necesario, deseaba simple y precisamente llamar la atención sobre la importancia y fragilidad de la atención, sobre lo difícil que resulta a veces mantenerla mucho tiempo sobre el mismo asunto.

Aunque sepamos que, tiempo después, hemos de hacer determinada cosa, algo puede surgir en el intervalo que nos distraiga, de modo que se nos olvide la tarea. El olvido puede resultar casi intrascendente, y también puede resultar grave o gravísimo. Aunque quizá seguimos confiando en ella, la verdad es que la memoria suele empezar a debilitarse en algún cierto grado y momento. Algún lector asentirá aquí.

Sabemos que los psicólogos relacionan la atención con la energía psíquica, con el interés que nos tomamos por las cosas, y nos recuerdan que no pocas personas creativas lo son porque concentran su atención en un campo determinado. Desde luego, si dedicamos mucha energía psíquica, mucha dedicación mental, a un determinado problema, entonces facilitamos las cosas a la facultad intuitiva... También sabemos, por otra parte, que individuos marcadamente creativos, muy atentos a su campo pero apenas a otras cosas, son a veces considerados, raros, extraños, poco sociales e incluso egoístas.

Sí, debemos concentrarnos cada día en la tarea, aunque sin perder de vista lo que se desea conseguir. Un maquinista debe observar la vía y el cuadro de mando, debe acelerar, frenar, parar, etc., para llevar a los pasajeros a su destino según lo previsto y, sobre todo, sanos y salvos. Y así lo hacen cada día todos ellos en todo el mundo, salvo en contadísimas fatales ocasiones en que algo imprevisto sucede, y no siempre se trata de lo que entendemos por fallo humano.

En general, si solo pensáramos en la tarea, podríamos desviarnos del objetivo, del resultado a alcanzar; y si solo pensáramos en el objetivo (o peor, en la recompensa correspondiente), podríamos adular la tarea (de hecho, pensar sobre todo en el beneficio lleva a menudo a la corrupción en la actividad, como sabemos bien). Se diría que a algunos trabajadores solo parece pedírseles que sigan las instrucciones, que se atengan al procedimiento y dejen a un lado su sentido común, su iniciativa; pero acaso no deberíamos perder nunca de vista el resultado esperado, ni deberíamos desperdiciar capital humano en las organizaciones.

Cuando el entorno demanda atención fuera de nuestro límite, entonces típicamente nos sentimos presionados, quizá estresados; nos sentimos mal, y ello puede incluso reducir nuestra capacidad de atender y pensar. Desde luego, habríamos de hacer la más idónea administración de la atención en cada momento, y evitar distracciones graves; pero hasta aquí la reflexión. El lector podrá documentarse bien si lo desea, y desplegar acaso la suya propia en este nuevo curso.

© José Enebral Fernández  
© Know Square S.L.