Entrevistas a diseñadores

Preguntas y respuestas con David Rock

LO MÁS PROBABLE ES QUE LE INTERRUMPAN ANTES DE ACABAR DE LEER ESTE ARTÍCULO.

Cómo concentrarse en el trabajo, cómo piensan los directivos y cómo aborda nuestro inconsciente los problemas cuya solución resulta demasiado compleja para nuestra consciencia —este es el tipo de cosas sobre las que reflexiona y escribe David Rock.

Rock acuñó el término «neuroliderazgo» y participó en la fundación del NeuroLeadership Institute para ayudar a personas y empresas a comprender mejor cómo funciona el cerebro. Por ejemplo, recientemente escribió acerca de un estudio realizado por el NeuroLeadership Group en el que se preguntó a 6.000 personas dónde creían que pensaban mejor, Solo el 10 por ciento dijo que lo hacía en el trabajo — un toque de atención para los directivos de las empresas.

Rock se apresura a señalar que él no es un neurocientífico, sino que trabaja reuniendo neurocientíficos y expertos en liderazgo para desarrollar la ciencia para el desarrollo del liderazgo. Rock, asesor y autor, se doctoró en Neurociencia del Liderazgo por la Universidad de Middlesex en Londres, Reino Unido.

El directivo medio es interrumpido cada 8 minutos y los empleados pasan una media del 28% de su tiempo distraídos por interrupciones innecesarias e intentando volver a coger el ritmo. Afortunadamente David Rock puede explicarnos por qué sucede esto y cómo solucionarlo. David ha escrito un bestseller sobre este tema titulado «Your Brain at Work». Rock, fundador de la asesoría internacional NeuroLeadership Group, trabaja en la facultad de la universidad internacional de negocios, CIMBA, y publica en los blogs de importantes publicaciones sobre liderazgo, eficacia organizativa y el cerebro.

Las interrupciones y las distracciones reducen la productividad y afectan al balance final de todas las empresas. Comprender cómo concentrarse y pensar mejor tiene unas notables implicaciones para las empresas y permite mejorar el bienestar de los empleados.

Usted afirma que actualmente nos encontramos ante «una epidemia de sobrecarga». ¿A qué se refiere?

Desde la publicación de «Your Brain at Work», hace ya unos años, la cantidad de distracciones a la que nos enfrentamos diariamente y la cantidad real de trabajo que necesitamos realizar por hora han aumentado de manera considerable. La información viaja literalmente a la velocidad de la luz, mucho más rápido de lo que viajaba hace solo 200 años. Debido a esta eficacia del flujo de la información y de las comunicaciones, nuestra capacidad para prestar atención y tomar decisiones se está viendo mermada. La capacidad de atención de las personas está reduciéndose de forma significativa debido a los límites de nuestra capacidad para procesar y a la cantidad de cosas que podemos hacer. Por ejemplo, sabemos que no podemos mantener cinco conversaciones a la vez, pero muchos intentamos mantener dos conversaciones al mismo tiempo y no nos damos cuenta de lo perjudicial que es.

¿Son las distracciones el motivo de que nos cueste tanto trabajar al máximo de nuestras posibilidades todos los días?

Las distracciones son uno de los motivos. Otro de los motivos es que la cantidad de trabajo que pretendemos realizar al día no es realista. Si mide su eficacia a lo largo de un día, comprobará que su productividad solo es máxima durante unas pocas horas y durante muchas horas solo alcanza un nivel medio. Queremos ser capaces de dar el máximo todo el día y esto supone una gran carga para nuestra capacidad de atención y de toma de decisiones. Agotamos estas capacidades sin permitirles suficiente descanso y después, para empeorarlo, nos rodeamos de tecnologías, lo que supone una distracción enorme.

¿En qué medida nos distraen las tecnologías?

Creo que las tecnologías nos han preparado para estar distraídos. Existen buenos estudios que demuestran que las personas que utilizan muchos elementos multimedia, que utilizan dos pantallas al mismo tiempo y que hacen varias tareas a la vez, se distraen más y son peores al realizarlas. De hecho, mientras más tareas se pretende hacer a la vez, peor se hacen. La persona se distraerá cada vez más y le será más difícil concentrarse. Los estudios demuestran que las personas que utilizan muchos elementos multimedia son como las personas con trastorno por déficit de atención. Les cuesta muchísimo concentrarse.

¿Cómo afectan las distracciones a nuestro trabajo?

Cuando uno pierde el hilo debido a una distracción, pasa cierto tiempo hasta que puede volver a concentrarse, no basta con volver al punto del libro o del documento en el que uno se distrajo. Cada vez que uno se distrae, gasta bastante energía en volver a coger el hilo y concentrarse. Ese esfuerzo es bastante agotador. Pero también es agotador para nuestro cerebro evitar de forma consciente las distracciones, por lo que a menudo respondemos a ellas.

« Las interacciones sociales son una delicia para el cerebro».

¿Son algunas distracciones peores que otras?

La mayoría de las distracciones son sociales y las interacciones sociales son una delicia para el cerebro. Al cerebro le encanta saber qué está pasando en el entorno social y es increíblemente importante para nuestra supervivencia saber qué está pasando a nuestro alrededor. Si una persona pasa por delante de su mesa o envía un correo electrónico, no podemos evitar averiguar qué persona es. ¿Está bien? Es como la reacción al golpearse el nervio de la rodilla. Estas distracciones son prácticamente imposibles de evitar y, por tanto, tenemos que aprender a crear tiempo y espacio para anular este tipo de cosas y poder concentrarnos en profundidad.

¿Cuál es el entorno óptimo de trabajo?

No existe un único entorno óptimo. Incluso para un individuo en un puesto determinado, el entorno óptimo varía a lo largo del día y de la semana. A veces necesitamos aislarnos completamente del mundo y no estar sujetos a ningún tipo de distracción. En otras ocasiones queremos trabajar cerca de otras personas y sentir ese murmullo, como, por ejemplo, en una cafetería.

También está el entorno para la colaboración con otras personas, en el que se desea poder escribir en cualquier parte, presentar las ideas ante los demás de muchas formas diferentes y mover las cosas como más convenga. Necesitamos poder reunirnos y hacer visibles nuestras ideas, así como separarnos y trabajar sin distracciones y volver a reunirnos a continuación. Lo ideal es que el entorno permita a las personas alternar entre esos diferentes espacios tanto como sea necesario. Ofrece a las personas cierta autonomía necesaria.

Ofrecer autonomía o control parece una ventaja a la hora de evitar las distracciones.

Gracias al estudio se demostró que al conceder a las personas control sobre el espacio, su productividad aumentaba un tercio. De modo que no se trata de crear el espacio de trabajo ideal, sino de comprender que las necesidades de las personas cambian tanto a lo largo del día como de la semana y que estas deberían tener control sobre su entorno de trabajo y poder decidir cómo desean trabajar.

¿Por qué nos concentramos mejor con determinadas distracciones, como dar un paseo o cambiar de entorno?

Nuestra capacidad para resolver problemas de forma lógica es muy limitada. La mayoría de los problemas de baja complejidad precisan que el cerebro inconsciente se encargue de resolver el problema. De modo que una vez que un problema alcanza cierto nivel de complejidad, la mejor manera de resolverlo es plantear la cuestión y a continuación hacer algo que distraiga ligeramente, con el fin de olvidarnos del problema y hacer algo agradable durante un rato. El cerebro inconsciente seguirá trabajando y cuando uno vuelva a enfrentarse al problema, obtendrá una respuesta mucho mejor que la que habría obtenido si hubiese intentado resolver el problema de forma lógica sin descanso alguno.

¿Cómo podemos aprovechar estas distracciones útiles?

Necesitamos calmar la actividad mental general para poder obtener insights de calidad. Dar un paseo, hacer algo de ejercicio o cualquier otra cosa ligeramente agradable puede calmar la actividad cerebral para que se puedan comenzar a captar las señales sutiles. En la película «Men in Black» un hombre le dice a otro: «Vamos a comernos un dulce para resolver este complejo problema». La otra persona lo mira como si estuviese loco. Pero se comen un dulce y se les ocurre una solución. ¡Eso tiene una base totalmente científica! Si debe resolver un problema y puede calmar su mente haciendo algo agradable y fácil para el cerebro, es más probable que se le ocurra una solución.

¿Cómo podemos controlar las distracciones molestas en el trabajo?

En primer lugar es importante recordar que la atención es un recurso limitado. Da igual cómo algo consigue captar nuestra atención; una vez que nos despistamos, tenemos que esforzarnos mucho para volver al punto en el que estábamos y eso es intrínsecamente agotador. Por eso es importante disponer tanto de espacios donde las personas puedan aislarse del mundo y concentrarse como de espacios donde puedan colaborar, según necesiten. Se trata de que los trabajadores dispongan de opciones y autonomía. Poder pasar de uno de estos espacios a otro cada vez que sea necesario es muy importante.

Otra necesidad importante es disponer de un espacio donde puedan producirse encuentros sociales inesperados. Las relaciones sociales aleatorias son importantes, porque como dije, estas son muy importantes para el cerebro.

Creo que si ofrecemos a las personas la oportunidad de concentrarse y de colaborar cuando lo necesitan y de tener estupendas interacciones sociales, les estamos proporcionando lo que realmente necesitan en el trabajo.

---

7 ACTIVIDADES PARA MEJORAR LA SALUD DEL CEREBRO

El cerebro necesita cuidados para estar sano. De hecho, según David Rock, necesita siete tipos de cuidados. A continuación mostramos las diferentes actividades neurocognitivas que nutren la mente:

Dormir	Refresca cuerpo y mente y consolida la memoria.
Jugar	La alegría de experimentar en la vida.
Desconectar	Para integrar y obtener insights.
Consciencia	Reflexionar, sintonizar y ser consciente.
Relacionarse	El poder curativo de las relaciones.
Ejercicio físico	Mejorar la plasticidad del cerebro mediante el ejercicio.
Concentrarse	Gestionar la atención para mejorar el rendimiento.

«Para estar realmente sano, necesitamos practicar todos estos tipos de actividades», afirma Rock. «Las actividades que solemos descuidar más son las de dormir, relacionarnos y jugar. Estas tienden a ser mucho más importantes de lo que creemos para que el cerebro funcione correctamente, en especial la actividad de relacionarnos».