



FOCUS. Desarrollar la atención para alcanzar la excelencia

Daniel Goleman
Barcelona, España: Editorial Kairós, 2013, 180 páginas
ISBN papel: 978-84-9988-305-2
ISBN epub: 978-84-9988-317-5
ISBN Kindle: 978-84-9988-318-2
ISBN Google: 978-84-9988-319-9

HERNÁN DÍAZ MARDONES

Depto. Gestión del CEEAG

Email: hdiazm@acague.cl

En la formación del oficial de Estado Mayor, el curso regular exige cumplir un completo programa, que abarca en su gran mayoría los aspectos de orden específico del futuro desempeño de los comandantes, asesores y otras funciones que deben desarrollar y con buenos resultados. En ese sentido hay competencias y habilidades como las que se describen en este libro, que si bien no forman parte del programa en particular, son esenciales en el desempeño descrito, razón por la que esta referencia bibliográfica espera poder incentivar la lectura de este a fin de contar con un recurso más para el logro de sus objetivos.

En 1995 Daniel Goleman publicó la más famosa de sus obras: *La Inteligencia Emocional*, redefiniendo la inteligencia y sosteniendo que esta no está únicamente determinada por el coeficiente intelectual o por los estudios académicos, sino que la conciencia emocional tiene un papel más importante y tiene efectos altamente

positivos en la toma de decisiones y el éxito individual, permitiéndoles conocer, entender y regular sus emociones y, en definitiva (en mi opinión lo más importante), facilitar las relaciones comunicativas interpersonales, uno de los recursos más importantes del liderazgo.

Focus, la última publicación de Goleman (2013), en la misma línea de sus anteriores éxitos, viene a ponernos sobre la mesa la importancia de la “atención” y de saber focalizar, estableciendo entre otros efectos la influencia muy potente en la forma en que nos desenvolvemos y resulta imprescindible para disponer de los recursos necesarios en nuestros procesos mentales y vivir en plenitud.

En el libro el eje es la persona, señalando que estas logran un máximo rendimiento en diferentes roles o funciones de sus quehaceres, sean estos estudios, negocios, deportes, liderazgo, etc., cuando aprenden y se entrenan en las diferentes formas de focalización

consciente o de meditación inteligente. *Focus* es una combinación del área de la investigación científica en neurociencia y los conocimientos prácticos, que en el mundo de hoy donde las tecnologías de las comunicaciones e información prevalecen, socialmente pasa a ser un elemento de distracción o desatención, un claro ejemplo de ello es que en la actualidad (en cualquier ámbito) si en un minuto y medio no hemos logrado capturar la atención de nuestros interlocutores, estos tomarán sus teléfonos para ver si han recibido un nuevo mensaje. Goleman sostiene convincentemente que ahora son mayores los fundamentos para aprender a cultivar la atención, tanto como forma de autocontrol, de mejorar la empatía o para comprender lo complejo de nuestro entorno.

En lo que a liderazgo se refiere, señala que los líderes que quieren obtener buenos resultados deben desenvolverse en tres ámbitos distintos: el mundo externo, el mundo interno y el mundo de los demás, desarrollando en forma armónica esos tres tipos de foco. El foco interno que ayuda a conectarse con nuestras intuiciones y valores, beneficiando el proceso de toma de decisiones; el foco externo que ayuda a movernos por el mundo que nos rodea; y el foco en los demás que mejora nuestras relaciones. No son únicamente los líderes quienes se benefician del equilibrio entre estos tres ámbitos, nuestras vidas se desarrollan en entornos diferentes y desafiantes, en los que proliferan las tensiones y obje-

tivos enfrentados tan propios de la vida moderna, en ello cada una de estas tres modalidades de la atención contribuirían a encontrar un equilibrio que nos ayude a ser más plenos.

Focus se desarrolla en siete partes: la anatomía de la atención, la conciencia de uno mismo, leyendo a los demás, el contexto mayor, la práctica inteligente, el líder bien enfocado y la gran imagen. Todos resultan ser interesantes, pero en esta ocasión trataré de sintetizar aquellas que para el lector de esta publicación pueden ser más que novedosas.

En la primera parte, “la anatomía de la atención”, desarrolla los fundamentos básicos, basados en la capacidad neuronal de dirigir la atención hacia un solo objetivo, ignorando simultáneamente cualquier temporal de datos. Para comprenderlo se refiere a lo que lo impide, la distracción, señalando que hay dos tipos, la sensorial y la emocional. El primer tipo es la que ocasiona dejar de prestar atención, un ejemplo de ello cuando leemos, y el contenido de la lectura pasa a un segundo plano, focalizándonos en los márgenes blancos que enmarcan el texto. En el segundo tipo están las distracciones asociadas a estímulos emocionales, que resultan ser las más problemáticas y pasan a ser el principal reto al que todos nos enfrentamos, esta procede de la dimensión emocional de nuestras vidas. Este último tipo, señala el autor, es de tal potencia que puede tener diferentes consecuencias, por una parte alguna solución provisional que nos permita

dejar atrás esos pensamientos de orden emocional o nos mantiene, por el contrario, obsesivamente atrapados en el mismo bucle de preocupación.

En el mundo del trabajo o del desempeño de diferentes profesiones, señala que las personas la mayor parte del tiempo están estresadas o aburridas y solo de manera ocasional experimentan lapsos en los que aman y están plenamente absortos en lo que hacen, esto Goleman lo denomina “Estado de Flujo”. Una de las claves para intensificar la conexión con este estado consiste en sintonizar lo que hacemos con lo que nos agrada, como sucede en el caso de quienes disfrutan de su trabajo. Las personas con éxito son, independientemente del entorno, las que han sabido dar con esa combinación. El *estado de flujo*, de quienes se encuentran desmotivados requiere intensificar factores de motivación y entusiasmo, evocando una sensación de objetivo y agregando un poco de presión.

Otra parte del libro que resulta interesante, particularmente para quienes deban ejercer liderazgo de diferentes organizaciones, es el concepto de “el líder bien enfocado”. En ese sentido Goleman señala que el liderazgo gira en torno a la necesidad de captar y dirigir eficazmente la atención colectiva, lo que implica cuestiones tan diversas como saber centrar, en primer lugar, nuestra propia atención y atraer y dirigir luego la atención de los demás. El líder bien enfocado debe ser capaz de equilibrar el foco interno, ese que está dirigido hacia el clima y la cultura de la

organización, con el foco en los demás, en el paisaje competitivo, y el foco exterior, aquel que está centrado en las realidades mayores que configuran el entorno en que opera el equipo.

En esa dirección se plantea que los mejores líderes poseen una conciencia sistémica que los ayuda a responder a la continua pregunta de hacia dónde y cómo debemos dirigir nuestros pasos. El autocontrol y las habilidades sociales combinan el foco en uno mismo con el foco en los demás para construir una inteligencia emocional que movilice el ingenio humano necesario para llegar hasta ahí. El líder necesita contrastar una posible decisión estratégica con todo lo que sabe y, una vez tomada la decisión, debe ser capaz de transmitirla con pasión y habilidad, apelando a la empatía cognitiva y a la empatía emocional.

Al finalizar el libro hace un enfoque hacia el futuro desde el liderazgo, dirigiendo una mirada más global de la función del líder, diferenciándolos entre los buenos y los grandes líderes, así señala que los buenos líderes se mueven dentro del marco de referencia de un sistema que solo beneficia a un grupo, ejecutando una misión controlada y operando dentro de un solo nivel de complejidad. Por otra parte, los grandes líderes son los que definen una misión, actúan a múltiples niveles y abordan los problemas más apremiantes. Los grandes líderes no se conforman con los sistemas tal como son, sino que ven también aquello en lo que podrían convertirse y se esfuerzan manejando su ego, en consecuencia, en transformarlos en algo mejor que

beneficie a un círculo más amplio de personas, se enfrentan a los retos más importantes y abordan los problemas como una oportunidad de mejora, algo que exige un gran salto hacia adelante desde la simple competencia hasta la sabiduría.

A partir de esto, mi invitación es no tan solo a leer este libro, sino a des-

pertar la curiosidad e indagar nuevas formas de trabajar y desarrollar habilidades esenciales, desde el autoconocimiento, el desarrollo de habilidades de regulación emocional, incluyendo la práctica, entre otros, de *mindfulness*, que favorecerá la atención consciente en el presente, elevando de esta forma nuestro nivel de efectividad.