Cómo conservar el foco a pesar de las distracciones

En un contexto de hiperconectividad los líderes tienen dificultades para focalizar su atención, clave para fomentar la creatividad, la productividad y la innovación.

10 de enero de 2014

En un día cualquiera, **nos pasamos más de dos horas distraídos, advertía Robin Sharma**, *coach* y escritor de éxito, a los participantes del programa **Fast Forward** del IESE. "La tecnología nos interrumpe cada 11 minutos y tardamos otros 25 en volver a concentrarnos en el trabajo que estábamos haciendo".

La consulta compulsiva del correo electrónico y de Twitter es tan solo uno de los numerosos obstáculos que pueden impedirnos ser un activo importante para nuestras empresas y compañeros de trabajo.

En *Focus*, Daniel Goleman alerta de las dificultades que tienen los líderes actuales para focalizar su atención, una cualidad que en el subtítulo de su libro vincula con la excelencia.

Los profesores del IESE **Alberto Ribera**, **Anindya Ghosh** y **Pablo Maella** coinciden en esa valoración. Sus últimos trabajos arrojan luz sobre qué pueden hacer líderes y organizaciones para volver a convertir el foco en ese factor de **impulso de la creatividad, productividad e innovación** que apuntala el rendimiento y el éxito.

Autoliderazgo

Focalizar la atención es, en esencia, una disciplina. Para ejercitarla, **hay que empezar por orientar la atención hacia uno mismo.**

A los líderes que dirigen departamentos, divisiones o toda una organización, ese foco les puede parecer contrario a toda lógica, pero es imprescindible para la autogestión.

En el libro ***La casa de la eficacia***, Pablo Maella recomienda centrarse en comprender los

©IESE Business School

objetivos, negociar los recursos y buscar ese espacio suficiente de autonomía y capacidad de decisión. **La autogestión es un pilar de la productividad personal y organizacional.**

Uno de los recursos personales que es importante identificar y administrar es el **tiempo**.

Según Robin Sharma, "a primera hora de la mañana tenemos más energía y capacidad de concentración". Por tanto, hay que dedicar "los primeros 90 minutos de nuestra jornada laboral a las tareas más importantes".

Sin embargo, a pesar de la gran importancia del tiempo, conocerse a uno mismo es el recurso personal esencial para una buena autogestión. En su nota técnica "**The Science Behind Flow at Work**", Alberto Ribera asegura que "todos poseemos multitud de fortalezas y recursos personales, aunque no seamos conscientes de la mayoría de ellos".

De su investigación y experiencia trabajando con directivos de todo el mundo, Ribera extrae una serie de lecciones y herramientas que ayudan a los ejecutivos a descubrir sus fortalezas y alcanzar lo que se conoce como "*flow*", ese estado de concentración o inmersión completa en la tarea que tenemos entre manos.

El objetivo es alinear la atención, el tiempo y los hábitos con la visión que tenemos de nosotros mismos. El foco de nuestra atención y la constancia "determinarán el alcance de nuestros logros", explica Ribera.

El *coaching* es una herramienta eficaz para este fin, por lo que forma parte de los **programas ejecutivos del IESE**. Ribera supervisa un grupo de orientadores profesionales que ayudan a los participantes a poner un mayor foco en su autogestión con el fin de convertirse en líderes más eficaces.

El efecto dominó

Cuando se consigue, el foco personal trasciende el individuo para beneficiar a toda la organización. Por ello, para las empresas no solo es importante contratar a personas que tengan claras sus fortalezas y prioridades. También que sean capaces de crear un entorno que facilite el *flow* para **desarrollar el potencial de los empleados**.

Michael Crooke, ex consejero delegado de Patagonia, tiene claras las **ventajas del efecto dominó del *flow*** para los equipos directivos: "Si reúnes un equipo con mucha energía y lo orientas bien, conseguirás sincronía y unos resultados excelentes".

Sin duda, este tipo de entornos sirven de caldo de cultivo para la creatividad y la innovación. Pero si el talento creativo tiene objetivos demasiado genéricos en el área de la innovación, corremos el riesgo de dispersarnos y fracasar.

©IESE Business School

Por eso es importante fortalecer el foco de la organización, sobre todo en lo que se refiere a la innovación, explica Ghosh en un **artículo publicado en *Organization Science*.**

Ghosh pone como ejemplo la ambición creativa de Kodak, que la llevó a ganar el premio a la mejor innovación digital en 2002 por su Advanced Photo System. Sin el foco adecuado, esa ambición no bastó a la compañía para evitar el concurso de acreedores apenas diez años después.

Junto con otros autores, Ghosh ha analizado los factores que condicionan la generación de innovaciones de alto impacto, es decir, aquellas que permiten a las empresas moldear sus mercados o crear otros nuevos.

Según el estudio, los dos más importantes son el foco y la experiencia que tenga el departamento de I+D combinando distintas tecnologías.

Las empresas con un mayor rendimiento en innovación sacan partido a su experiencia en proyectos de I+D de gran envergadura, pero concentran sus esfuerzos en unos **pocos proyectos**.

El foco adecuado

Aunque no es fácil mantener el foco en la era de la hiperconectividad, las múltiples distracciones y la velocidad actuales, se trata de una cualidad que merece toda la atención de líderes y organizaciones.

La **autogestión** es uno de los atributos más importantes de un líder sólido y, por extensión, de una empresa de éxito. Por eso, los ejecutivos capaces de anteponer las prioridades a la dispersión del día a día y las exigencias de la dirección de personas resultarán de mayor valía para sus empresas y colegas.

Si mejoran su capacidad para entender y gestionar conscientemente sus propias fortalezas y prioridades, los líderes podrán prestar más atención a los problemas de mayor calado.

Como señaló **Paul Polman**, **CEO de Unilever**, **a su paso por el IESE**, las empresas pueden conseguir mucho más con el foco adecuado. Y eso pasa por no centrarse exclusivamente en los accionistas. "Si centramos nuestros esfuerzos en lo que mejor sabemos hacer, los accionistas saldrán ganando", asegura Polman. En ese sentido, los beneficios para los accionistas son un resultado más.

"Las empresas tienen que centrarse en lo que deberían ser sus prioridades: servir a la sociedad y orientarse a los consumidores, y hacerlo bien, de forma responsable". Esta es la base de lo que Polman denomina "**crecimiento inteligente**".

©IESE Business School

©IESE Business School