

«El *Deep Work* es la herramienta esencial para la sociedad del conocimiento.»

The Economist

CÉNTRATE

(DEEP WORK)



LAS CUATRO
REGLAS
PARA EL ÉXITO
EN LA ERA
DE LA
DISTRACCIÓN

Cal Newport

PENÍNSULA

Céntrate (Deep Work)

Las cuatro reglas para el éxito en la era de la distracción

Cal Newport

Traducción de María Mercedes Correa

Título original: *Deep Work. Rules for Focused Success in a Distracted World*

© Cal Newport, 2016

Publicado bajo acuerdo con Grand Central Publishing,
New York, NY, EE. UU. Todos los derechos reservados

Queda rigurosamente prohibida sin autorización por escrito del editor cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra, que será sometida a las sanciones establecidas por la ley. Pueden dirigirse a Cedro (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesitan fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47). Todos los derechos reservados.

Primera edición: febrero de 2022

© de la traducción del inglés, María Mercedes Correa, 2017

© de esta edición: Edicions 62, S.A., 2022
Ediciones Península,
Diagonal 662-664
08034 Barcelona
edicionespensula@planeta.es
www.edicionespensula.com

REALIZACIÓN PLANETA - fotocomposición
Depósito legal: B. 1.215-2022
ISBN: 978-84-1100-051-2



Índice

Introducción	II
------------------------	----

PRIMERA PARTE LA IDEA

Capítulo 1. Trabajar a fondo es valioso	33
Los trabajadores altamente cualificados	36
Las superestrellas	37
Los propietarios	39
Cómo volverse ganador en la Nueva Economía	41
Trabajar a fondo permite aprender rápidamente cosas difíciles	46
Trabajar a fondo permite producir a un nivel superior	50
¿Y qué hay de Jack Dorsey?	56
Capítulo 2. El trabajo en profundidad es escaso	63
El agujero negro de las mediciones	68
El principio de la menor resistencia	71
El estado de ocupación como sustituto de la productividad	76
El culto a internet	81
Malo para los negocios, bueno para ti	86

Capítulo 3. Trabajar con profundidad tiene sentido .	87
Un argumento neurológico a favor de la profundidad	91
Un argumento psicológico a favor de la profundidad	98
Un argumento filosófico a favor de la profundidad	101
<i>Homo sapiens profundis</i>	107

SEGUNDA PARTE
LAS REGLAS

Regla # 1. Trabajar con profundidad	111
¿Cuál es tu filosofía de la profundidad?	118
Ritualiza	134
Haz gestos excepcionales	138
No trabajes solo	143
Una ejecución de tipo empresarial	152
Ser perezoso	160
Regla # 2. Abrir las puertas al aburrimiento	175
No hagas pausas en la distracción: haz pausas en la concentración	180
Trabaja como Theodore Roosevelt	187
Medita de manera productiva	190
Memoriza las cartas de una baraja	195
Regla # 3. Alejarse de las redes sociales	203
Aplicar la ley de «los mínimos vitales» a los hábitos relacionados con internet	215
Abandonar las redes sociales	226
No uses internet como entretenimiento	232
Regla # 4. Eliminar lo superficial	239
Planifica cada minuto de tu día	245
Cuantifica la profundidad de tus actividades	252
Pregúntale a tu jefe cuál es tu presupuesto de trabajo superficial	257

Termina de trabajar a las cinco y media.	261
Que no te encuentren tan fácilmente.	267
Conclusión	283
Notas.	291

PRIMERA PARTE

LA IDEA

CAPÍTULO I

Trabajar a fondo es valioso

El día de las elecciones presidenciales se avecinaba en Estados Unidos: corría 2012. Como era habitual en los momentos de interés nacional, el tráfico en el sitio web de *The New York Times* aumentó de manera drástica. Sin embargo, en esta ocasión había algo diferente. Una porción enorme de este tráfico —más del 70 %, según algunos informes— correspondía a visitas a un solo lugar de ese dominio que había crecido con rapidez. No era el titular de una noticia importante ni era un comentario escrito por alguno de los columnistas ganadores del premio Pulitzer. Era un blog escrito por un fanático de las estadísticas del béisbol que se había convertido en experto en predicciones para las elecciones. Su nombre es Nate Silver.¹ Poco menos de un año después, ESPN y ABC News se llevaron a Silver del *Times* (que trató de retenerlo con la promesa de darle un equipo de doce escritores) y le ofrecieron un contrato según el cual podría desempeñar un papel importante en secciones tan diversas como el clima, las noticias y, quizá con menos probabilidades, la transmisión de los premios Óscar.² Aunque se ha cuestionado el rigor metodológico de los modelos «hechos a mano» por Silver, son pocos quienes dudan que, en el año 2012, este genio de los datos, a sus treinta y cinco años de edad, era un triunfador dentro de la economía estadounidense.³

Otro triunfador es David Heinemeier Hansson, una estrella de la programación de ordenadores que creó Ruby on Rails, una estructura de desarrollo para aplicaciones web, que en la actualidad es la base de algunos de los destinos más populares de la red, entre los que se cuentan Twitter y Hulu. Hansson es socio de la influyente empresa de desarrollo Basecamp (que, hasta 2014, se conocía con el nombre de 37signals). Hansson no habla públicamente de la magnitud de sus ganancias con Basecamp ni de sus demás fuentes de ingresos, pero podemos suponer que son bastante jugosas si tenemos en cuenta que es propietario de casas en Chicago y Malibú (Estados Unidos) y Marbella (España), donde se lo ve disfrutar de los automóviles de carreras.⁴

Nuestro tercer y último ejemplo de un claro triunfador en la economía de Estados Unidos es John Doerr, socio de Kleiner Perkins Caufield & Byers, una firma de capital de riesgo en Silicon Valley. Doerr contribuyó a la financiación de muchas de las compañías que hoy en día sustentan la actual revolución tecnológica, entre ellas Twitter, Google, Amazon, Netscape y Sun Microsystems. El rendimiento de esas inversiones ha sido astronómico: el patrimonio neto de Doerr en el momento de escribir este libro era de más de 3.000 millones de dólares.⁵



¿Por qué Silver, Hansson y Doerr han tenido resultados tan positivos? Hay dos tipos de respuesta para esta pregunta. El primer tipo es de naturaleza *micro* y pone el énfasis en la personalidad y en las tácticas que le permitieron crecer a cada uno. El segundo tipo de respuesta es de naturaleza *macro*: se concentra menos en el individuo y más en el

tipo de trabajo que representa. Aunque ambas perspectivas son importantes, las respuestas macro son las más relevantes para nuestro análisis, pues ilustran mejor lo que premia nuestra economía.

Para explorar esta perspectiva, acudiremos a dos economistas del MIT, Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee, quienes en su libro *Race Against the Machine*, publicado en 2011, exponen de forma magistral el argumento de que la increíble e inesperada transformación de nuestros mercados laborales, producto de diversas fuerzas, se debe en particular al surgimiento de la tecnología digital. «Nos encontramos en la fase de los dolores de parto de una Gran Reestructuración —exponen Brynjolfsson y McAfee en las primeras páginas del libro—. Las tecnologías avanzan a toda velocidad, pero muchas de nuestras habilidades, así como diversas organizaciones, se están quedando atrás.»⁶ Para muchos trabajadores, este atraso es sinónimo de malas noticias. Las máquinas inteligentes son cada vez mejores y la diferencia entre las capacidades del hombre y de la máquina se está acortando. Por eso, los empleadores prefieren conseguir «nuevas máquinas» en lugar de «nuevos empleados». A veces el trabajo solo puede hacerlo un humano, pero los avances en las comunicaciones y la tecnología de colaboración están facilitando más que nunca el trabajo a distancia, con lo cual las compañías prefieren «tercerizar» las funciones principales y asignárselas a las estrellas del ramo, lo que deja sin empleo a los trabajadores locales.

Sin embargo, esta perspectiva no es sombría con carácter universal. Como señalan Brynjolfsson y McAfee, esta Gran Reestructuración no está *disminuyendo* los trabajos sino *dividiéndolos*. Aunque una cantidad cada vez mayor de trabajadores perderán en esta nueva economía, a medida

que sus destrezas se vayan automatizando o se vayan volviendo más fáciles de tercerizar, otros no solo sobrevivirán sino que prosperarán, y serán más valorados (y, por lo tanto, mejor pagados) que antes. Brynjolfsson y McAfee no son los únicos que proponen esta trayectoria bimodal para la economía. En 2013, por ejemplo, Tyler Cowen, economista de la Universidad George Mason, publicó *Average is Over*, un libro que se hace eco de la tesis de la brecha digital. No obstante, lo que hace del análisis de Brynjolfsson y McAfee una herramienta particularmente útil es que identifica tres grupos específicos que se situarán en el lado lucrativo de esta brecha y se alzarán con una cantidad desproporcionada de los beneficios de la Era de las Máquinas Inteligentes. No debe sorprendernos que Silver, Hansson y Doerr pertenezcan, precisamente, a estos tres grupos. Veamos cada uno de ellos para comprender por qué se han vuelto tan valiosos.

LOS TRABAJADORES ALTAMENTE CUALIFICADOS

Brynjolfsson y McAfee le dan al grupo donde encontramos a Nate Silver el nombre de trabajadores «altamente calificados». Los avances en campos como la robótica y el reconocimiento de voz han conducido a la automatización de muchos empleos que requieren poca cualificación, pero, tal como señalan estos dos economistas, «otras tecnologías, como la visualización de datos, la analítica, las comunicaciones de alta velocidad y la creación expedita de prototipos, han propiciado el aumento de la contribución de un razonamiento más abstracto y basado en la información, lo cual ha producido un incremento en el valor de estos trabajos».⁷ En otras palabras, las personas que tengan

la proverbial capacidad para trabajar con máquinas cada vez más complejas, y obtener de ellas valiosos resultados, serán las que prosperen. Tylan Cowen resume esta realidad de manera más directa: «La pregunta que habremos de plantear será: ¿eres bueno para trabajar con máquinas inteligentes?».⁸

Sobra decir que Nate Silver, con su soltura para meter datos en gigantescas bases de datos y luego usarlos en sus misteriosas simulaciones con el método Montecarlo, es el epítome del trabajador altamente cualificado. Las máquinas inteligentes no son un obstáculo para el éxito de Silver, sino su condición previa.

LAS SUPERESTRELLAS

El gran programador David Heinemeier Hansson es un ejemplo del segundo grupo de personas que, según predicen Brynjolfsson y McAfee, triunfarán en nuestra nueva economía: las «superestrellas». Las redes de datos de alta velocidad y las herramientas de colaboración, como el correo electrónico y el software de reuniones virtuales, han acabado con el regionalismo en muchos sectores del trabajo del conocimiento. Ya no tiene sentido, por ejemplo, contratar a un programador a tiempo completo, asignarle un espacio físico de oficina y pagarle beneficios cuando, en lugar de eso, es posible pagar a uno de los mejores programadores del mundo, como Hansson, durante el tiempo que se necesita para terminar el proyecto en cuestión. De esta forma, muy probablemente obtendrás mejores resultados por menos dinero, en tanto que Hansson podrá atender a un número mayor de clientes al año y, por lo tanto, también estará en una mejor situación.

El hecho de que Hansson trabaje a distancia desde Marbella, España, mientras que la oficina que dirige está en Des Moines, Iowa, no es algo que le incumba a su compañía, pues los avances en las comunicaciones y en las tecnologías de colaboración hacen que el proceso se pueda llevar a cabo sin complicaciones. (Por otra parte, esta realidad sí les importa a los programadores locales menos talentosos que viven en Des Moines y necesitan un salario.) La misma tendencia se observa en los campos, cada vez más numerosos, donde la tecnología posibilita el trabajo productivo a distancia, como la consultoría, el marketing, la creación de contenido escrito o el diseño. Una vez que el mercado del talento sea accesible de forma universal, las personas que están en su cima prosperarán y los demás sufrirán.

En un ensayo pionero publicado en 1981, el economista Sherwin Rosen develó las matemáticas que sustentan esos mercados en los que «el ganador se lo lleva todo».⁹ Una de sus principales ideas consiste en hacer una modelización explícita del talento —inocentemente denominado en sus fórmulas con la variable q — como un factor con «sustitución imperfecta», que Rosen explica de la siguiente manera: «Escuchar a una serie de cantantes mediocres no equivale a escuchar una presentación destacada».¹⁰ En otras palabras, el talento no es un bien que podamos comprar a granel y mezclarlo para obtener los niveles deseados: es muy importante conseguir al mejor. Por lo tanto, si tenemos un mercado en el que el consumidor tiene acceso a todos los cantantes y el valor q de todos está claro, el consumidor escogerá al mejor. Aunque la ventaja en talento del mejor sea pequeña en comparación con el siguiente en el escalafón, las superestrellas se quedarán con lo mejor del mercado.

En los años ochenta, cuando Rosen estudió este efecto, se concentró en ejemplos como las estrellas de cine y los músicos, que se encontraban en mercados claros, tales como las tiendas de música y los cines, en los cuales el público tiene acceso a diferentes artistas y puede conocer su talento de manera precisa antes de tomar la decisión de comprar. El rápido surgimiento de las tecnologías de comunicación y colaboración ha transformado muchos otros mercados que antes eran locales y los ha convertido en un bazar universal. Las pequeñas compañías que buscan un programador de ordenadores o un consultor en relaciones públicas ahora tienen acceso a un mercado internacional de talento, de la misma forma en que el advenimiento de la tienda de discos permitió a los amantes de la música radicados en pueblos pequeños tener acceso no solo a los músicos locales sino a comprar los discos de las mejores bandas del mundo. El efecto de las superestrellas tiene en la actualidad una aplicación más amplia de la que Rosen pudo haber previsto hace treinta años. Un número cada vez mayor de individuos en nuestra economía está compitiendo con las grandes estrellas de su ramo.

LOS PROPIETARIOS

El último grupo que prosperará en nuestra nueva economía —el grupo donde se encuentra John Doerr— está compuesto por las personas que poseen el capital para invertir en las nuevas tecnologías que guían la Gran Reestructuración. Ya lo había señalado Marx: el acceso al capital ofrece ventajas enormes. Sin embargo, también es cierto que en algunas épocas las ventajas son mayores que en otras. Tal como explican Brynjolfsson y McAfee, la época de la pos-

guerra en Europa es un ejemplo de un mal momento para tener dinero en efectivo, pues la combinación de una rápida inflación con una pesada carga impositiva arrasó con las fortunas de los ricos tradicionales a una velocidad sorprendente (podríamos darle a este fenómeno el nombre de «efecto Downton Abbey»).

Por el contrario, a diferencia de la posguerra, el período de la Gran Reestructuración *sí* es particularmente propicio para los dueños del capital. Para comprender por qué, recordemos primero que la teoría de la negociación —un componente clave del pensamiento económico estándar— sostiene que cuando se gana dinero mediante una combinación de inversión de capital y mano de obra, las compensaciones se dan, *grosso modo*, de manera proporcional a los aportes. A medida que la tecnología digital reduce la necesidad de mano de obra en muchas industrias, aumenta la proporción de las compensaciones para quienes poseen las máquinas inteligentes. En la economía de hoy, el dueño de una compañía de capital de riesgo puede financiar una compañía como Instagram, que luego se vendió por mil millones de dólares, y emplear *tan solo a 13 personas*.¹¹ ¿En qué otro período de la historia tan poca cantidad de mano de obra había producido un valor tan alto? Con un aporte tan bajo de mano de obra, la proporción de la riqueza que retorna a los dueños de las máquinas inteligentes no tiene precedentes. No es de extrañar que el dueño de una compañía de capital de riesgo que entrevisté para mi último libro hubiera expresado con preocupación: «Todo el mundo quiere mi trabajo».



Juntemos los hilos que hemos tendido hasta el momento: el pensamiento económico actual, según mis encuestas,

sostiene que el crecimiento e impacto sin precedentes de la tecnología está creando una reestructuración sustancial de nuestra economía. En esta nueva economía, tres grupos tendrán una ventaja particular: los de las personas que puedan trabajar de manera eficiente y creativa con las máquinas inteligentes, aquellas que destacan en lo que hacen y las que tienen acceso al capital.

Es preciso aclarar que esta Gran Reestructuración identificada por economistas como Brynjolfsson, McAfee y Cowen no es la *única* tendencia importante del momento, y los tres grupos que acabo de mencionar no son los *únicos* grupos que obtendrán buenos resultados, pero lo importante para el argumento de este libro es que esas tendencias, aunque no son las únicas, *sí son* importantes, y que esos grupos, aunque hay otros, *sí prosperarán*. Por lo tanto, si te conviertes en miembro de uno de esos grupos, tendrás buenos resultados. Si ocurre lo contrario, es posible que sigas obteniendo buenos resultados, pero tu posición será más precaria.

La pregunta que se plantea enseguida es obvia: ¿cómo podemos entrar a formar parte de estos grupos ganadores? Aun a riesgo de debilitar tu entusiasmo, debo decirte que no conozco el secreto para amasar rápidamente un capital importante y convertirse en el siguiente John Doerr. (Si conociera dicho secreto, lo más probable es que no lo compartiría en un libro.) Los otros dos grupos ganadores son más accesibles. Cómo acceder a ellos es la meta que trataremos a continuación.

CÓMO VOLVERSE GANADOR EN LA NUEVA ECONOMÍA

He identificado dos grupos que van a prosperar y, que según afirmo, son accesibles: el de las personas que pueden

trabajar de manera creativa con las máquinas inteligentes y las que son estrellas en su campo de acción. ¿Cuál es el secreto para pertenecer a estos lucrativos sectores en un mundo en el que la brecha digital es cada vez mayor? Considero como esenciales las dos aptitudes siguientes:

Dos aptitudes esenciales para prosperar en la nueva economía

1. La aptitud para dominar rápidamente cosas difíciles.
2. La aptitud para producir en un nivel superior, tanto en lo concerniente a calidad como a velocidad.

Vayamos con la primera aptitud. Para comenzar, debemos recordar que hemos sido malcriados por la extraordinaria facilidad del uso de muchas tecnologías, como Twitter y el iPhone. Sin embargo, estos ejemplos son productos de consumo, no herramientas serias: la mayoría de las máquinas inteligentes que guían la Gran Reestructuración son bastante más complejas de entender y de dominar.

Pensemos en Nate Silver, nuestro primer ejemplo de persona que prospera trabajando bien con una tecnología complicada. Si profundizamos un poco más en su metodología, veremos que la predicción de las elecciones mediante el uso de datos no es algo tan simple como escribir en un cuadro de búsqueda la frase «¿Quién va a obtener un mayor número de votos?». Lo que hace Silver es valerse de una enorme base de datos de resultados de encuestas (cientos de encuestas hechas por más de 250 encuestadores). Con esas encuestas alimenta el Stata, un reconocido sistema de análisis estadístico producido por la compañía StataCorp. Estas herramientas no son fáciles de dominar.¹² Veamos a continuación el tipo de comando que es necesario entender para poder trabajar con una base de datos moderna como la que usa Silver:

```
CREATE VIEW ciudades AS SELECT nombre, po-  
blación, altitud FROM capitales UNION SELECT nom-  
bre, población, altitud FROM no_capitales;
```

Las bases de datos de este tipo responden a comandos creados en un lenguaje llamado SQL. Se envían comandos como el que mostramos arriba para así interactuar con la información almacenada. Para poder manipular estas bases de datos se necesita un razonamiento sutil. En el ejemplo anterior, se crea una «vista» (*view*): una tabla de base de datos virtual que une datos de diversas tablas existentes y que los comandos de SQL pueden luego manejar como una tabla estándar. Cuándo crear vistas y cómo hacerlo bien es una tarea difícil, una entre las muchas que es necesario comprender y dominar para obtener resultados razonables de las bases de datos de la vida real.¹³

Continuando con nuestro estudio del caso de Nate Silver, veamos la otra tecnología que utiliza: Stata. Se trata de una poderosa herramienta, que no es posible aprender intuitivamente después de darle una rápida mirada. La versión más reciente de este software (Stata 13) «agrega muchas características nuevas, tales como los efectos de tratamiento, modelos multinivel, potencia y tamaño de la muestra, generalización SEM, pronóstico, tamaño de efecto, Project Manager, *strings* más largos, BLOB y mucho más». Silver usa este complejo software para crear intrincados modelos con componentes que se engranan unos con otros, entre otros, regresiones múltiples, llevadas a cabo en parámetros personalizados, que luego se referencian como relevancias personalizadas usadas en expresiones probabilísticas.

Doy estos detalles porque me interesa resaltar que las máquinas son complejas y difíciles de dominar.¹⁴ Por ende,

para entrar en el grupo de personas que pueden trabajar bien con estas máquinas es necesario pulir las aptitudes para dominar cosas difíciles. Como estas tecnologías cambian a toda velocidad, el proceso de dominar cosas difíciles nunca termina: es necesario estar en capacidad de hacerlo rápidamente, una y otra vez.

Por supuesto, esta capacidad no solo es necesaria para trabajar bien con máquinas inteligentes. También desempeña un papel importante si queremos convertirnos en superestrellas en cualquier campo, incluso aquellos que no tienen nada que ver con la tecnología. Para convertirte en un instructor de yoga de primera línea, debes obtener y dominar una serie de aptitudes físicas difíciles. Si quieres destacar en un área particular de la medicina, por poner otro ejemplo, debes aprender rápidamente los resultados de las investigaciones más recientes sobre ciertos procedimientos. Para resumir estas observaciones, diremos que no es posible prosperar si no podemos aprender.

Ahora veamos la segunda gran aptitud que mencionábamos antes: producir en un nivel superior. Si quieres convertirte en una superestrella, es necesario que domines las aptitudes del ramo, pero eso no es suficiente. Es necesario transformar el potencial latente en resultados tangibles que sean valiosos para el público. Por ejemplo, muchos desarrolladores pueden hacer bien su labor de programar, pero David Hansson, el ejemplo que mencionábamos en páginas precedentes, sacó partido de sus capacidades y produjo Ruby on Rails, el proyecto que le valió su gran reputación. Para llevarlo a cabo, Hansson tuvo que llevar al máximo sus aptitudes y producir unos resultados que fueran valiosos y concretos de manera incuestionable.

Esta aptitud para producir también se aplica en el caso de quienes buscan destacar en el uso de las máquinas inte-

ligentes. No bastaba con que Nate Silver aprendiera a manipular grandes cantidades de información y a llevar a cabo análisis estadísticos; el punto clave estaba en usar esta aptitud para extraer de las máquinas una información que le interesaba al gran público. Silver trabajó con muchos estadísticos expertos durante su paso por *Baseball Prospectus*, pero él fue el único que hizo el esfuerzo de adaptar estas aptitudes al campo nuevo y más lucrativo de las previsiones electorales. Este punto nos lleva a la siguiente observación respecto a la manera de formar parte del grupo de ganadores en nuestra economía: el que no produce no prospera, sin importar que sea el más talentoso de todos.

Ahora que hemos señalado las dos aptitudes esenciales para avanzar en el mundo contemporáneo, donde impera la tecnología, planteamos la pregunta que lógicamente se desprende de ello: ¿cómo se cultivan esas aptitudes esenciales? Así llegamos a una de las tesis centrales de este libro: *Las dos aptitudes esenciales que acabamos de describir se basan en nuestra capacidad de trabajar a fondo*. Si no has dominado esta aptitud fundamental, tendrás que hacer grandes esfuerzos para aprender cosas difíciles o para producir en un nivel superior.

A primera vista, no parece obvio que estas aptitudes se basen en el trabajo a fondo. Se requiere mirar más de cerca la ciencia del aprendizaje, la concentración y la productividad. En las siguientes secciones, podrás acercarte a estos temas y entender por qué trabajar a fondo está íntimamente ligado al éxito económico. Así, esta realidad dejará de ser inesperada para volverse incuestionable.