A fondo

La atención en disputa

1 de octubre de 2026



> *Cómo recuperar el foco en un mundo que nos entrena para saltar de un estímulo a otro.*

Pocas veces en el día hacemos una sola cosa a la vez. Lo comprobamos con cada notificación, cada pestaña abierta, cada reunión en la que alguien revisa el celular por debajo de la mesa. Lo que hacemos con la atención define buena parte de lo que hacemos con nuestra vida.

La **disputa por la atención** empezó hace décadas. A comienzos de los años setenta, el economista Herbert Simon advertía que la abundancia de información produce escasez de atención. Internet aceleró el fenómeno a fines de los noventa y las redes sociales lo llevaron a otra escala. Ahora, industrias enteras facturan según cuánto tiempo logran

retener nuestra mirada. La inteligencia artificial agrega una capa más y el problema alcanza a todas las generaciones.

En esa disputa se juegan **dos batallas**. Una es **individual** y tiene que ver con dónde pone cada persona su tiempo y su interés. La otra es colectiva: les compete a las **organizaciones** pensar cómo armar espacios de trabajo compartido donde la atención del equipo se concentre en lo relevante.

Cómo entrenar la atención

La **velocidad** es lo primero que hay que contrarrestar. Todo el mundo repite que hay que ir rápido, pero la velocidad sin rumbo es la manera más segura de perder la atención. Cal Newport llama *pseudo-productividad* a esa carrera sin destino, en la que corremos sin saber para qué ni hacia dónde. Como respuesta propone la productividad lenta, trabajar con foco y sabiendo para qué, aunque el ritmo baje.

Lo segundo es el **bombardeo de estímulos**. Todo pide atención y todo parece importante, hasta que ya nada lo es. Así, terminamos dando por sentado que trabajar equivale a atender varias cosas a la vez.

El tercer entrenamiento es el más reciente y llega con la propia inteligencia artificial. Explorar se volvió tan fácil que caemos en lo que la neurocientífica Anne-Laure Le Cunff llama el **dilema de la omnipotencia**. Le pedimos a la herramienta que haga algo, lo hace y enseguida nos ofrece más. "¿Querés que arme una presentación? ¿Que resuma estos diez papers?" Sí, hacelo. *Si todo es posible, hagamos todo.* Cada semana aparecen diez usos que el viernes anterior no existían, y en ese vértigo perdemos el punto de vista propio. Cuanto más hacemos con las mismas herramientas, más nos parecemos entre nosotros.

Lo que miramos, aparece

Recuperar el foco empieza por aceptar que **la atención se diseña**. Martina Rúa, periodista especializada en innovación y productividad, lo planteó de esta manera durante la charla **"La atención en disputa" del Festival Finnegans 26**: si no diseñamos el contexto, el contexto decide adónde va nuestra atención.

Diseñar implica decidir dónde enfocarla y, sobre todo, de dónde retirarla. La atención también construye el mundo que vemos. Lo que miramos aparece y lo que dejamos de mirar se desvanece. Por eso sirve hacerse la pregunta inversa: *¿Qué no queremos mirar? ¿Qué preferimos que no aparezca?*

> *Si no diseñamos el contexto, el contexto decide adónde va nuestra atención.*

Una cosa a la vez

En ese sentido, el multitasking es una trampa. Con dos o tres frentes abiertos en simultáneo, parte de nuestra energía se gasta en ir y venir entre ellos durante todo el día. Perdemos productividad, baja la calidad del trabajo y terminamos más cansados.

Todas esas cosas que hay que hacer en una mañana siguen ahí. Lo que cambia es la manera de encararlas, como una sucesión de tareas únicas. Ahora estoy acá, cuando termine, paso a la siguiente. Con los mails pasa lo mismo, abrir uno, resolverlo, derivarlo, cerrarlo y pasar al próximo. Abrir cuatro a la vez no nos hace más productivos. Le quita calidad y presencia a cada cosa.

Blindar el tiempo para no producir

Estamos acostumbrados a proteger el tiempo de ejecución y el de las tareas conocidas. Nadie se saltea la reunión de directorio. Sí nos salteamos el almuerzo o la hora para reflexionar cómo salió la semana. Ninguna de esas cosas parece tan urgente como una reunión, aunque muchas reuniones podrían eliminarse.

Otra de las alternativas para proteger nuestra atención es el ***time-shielding***. Consiste en reservar bloques de la agenda sin tarea asignada, para que haya aire entre tareas. Hay una razón práctica: la agenda siempre se rompe. Las reuniones se estiran, el plomero que venía a las nueve llega a las cinco, la General Paz se traba más de lo previsto. Una agenda completa se desarma con el primer imprevisto.

Y hay también una razón de fondo. En estos años, **explorar se volvió obligatorio**. Cada semana aparece una herramienta nueva o cambia algo del contexto, y quien no le hace lugar a la exploración deja de ampliar sus habilidades. Mientras tanto, la mayoría de quienes lideran admite que hacen muchas más cosas de las que deberían. Darle aire a la agenda exige dejar de hacer, delegar y automatizar. Casi nunca lo hacemos, porque trabajamos en una cultura reactiva: respondemos a lo que impone el contexto antes de decidir qué queremos hacer con nuestro tiempo.

Los nuevos lujos

Finnegans

1 de octubre de 2026

Conocemos el FOMO (*fear of missing out*), el miedo a perderse algo. Su opuesto circula menos: es el **JOMO** (*joy of missing out*), la alegría de perderse cosas. Es decidir no subirse a todo, desconectarse por momentos, bajarle el volumen al ruido.

De esto se tratan los **lujos cognitivos**. Todos necesitamos tiempo, espacio y atención sostenida, justo lo que el entorno digital fragmenta: horas sin pantallas, una buena siesta. La desconexión ya se vende como un producto de lujo.

El contexto también se diseña

La psicóloga Angela Duckworth se hizo conocida hace una década con *Grit*, su libro sobre la perseverancia. En *Situated*, su trabajo más reciente, corrige el foco: perseverar sirve poco si el contexto juega en contra. Es lo que se conoce como **agencia situacional**. Las buenas decisiones dependen menos de la fuerza de voluntad que del contexto donde se toman, y ese contexto tiene elementos que se pueden diseñar:

- **El espacio y los objetos:** Tener a mano lo que necesitamos y alejar lo que distrae.
- **Los pares:** Personas en la misma búsqueda y con valores y prioridades parecidas. A veces también implica tomar distancia de quienes van en otra dirección.
- **Los mentores:** Personas guía a las que recurrir cuando no sabemos cómo seguir.
- **La cultura:** No elegimos dónde nacimos, pero podemos elegir el lugar donde trabajamos y vivimos. Ahí opera el sesgo del *status quo*, la inercia que nos mantiene donde estamos por pura costumbre.

Finnegans

1 de octubre de 2026



Los acuerdos del equipo

¿Alcanza la buena voluntad para dejar el celular? La experiencia dice que no. En una reunión de gerentes, si nadie propone dar vuelta los teléfonos, nadie lo hace. La prohibición unilateral tampoco funciona, porque nadie puede tirar el celular al río y concentrarse toda la semana. Lo que da resultado son los **acuerdos explícitos**, y cada grupo necesita los suyos: la familia, la pareja, el equipo, los clientes.

Esos acuerdos arman una especie de civilización digital, que hay que diseñar porque no surge sola. Decidir por qué canal va lo urgente y por cuál lo que puede esperar seis horas. Si el mail del sábado se envía o se programa para el lunes a la mañana. Si un mensaje lleva asunto y nivel de urgencia. Son decisiones pequeñas que mejoran la convivencia.

Avisar la propia disponibilidad también ayuda. Laura Mae Martin, asesora de productividad ejecutiva de Google, describe líderes que le cuentan a su equipo qué hacen con su tiempo: *"Llevo a los chicos a la plaza una hora. Si es urgente de verdad, llamame"*. Casi todo puede esperar una hora. Muy pocos de nosotros operamos a corazón abierto.

Finnegans

1 de octubre de 2026

Los acuerdos también cambian con el tiempo. Hay semanas tranquilas y semanas críticas, como las de una salida a producción. Conviene tratarlos como votos que se renuevan cada viernes o una vez por mes: qué salió bien, qué conviene hacer más, qué hay que dejar de hacer. Tampoco existe un manual de bienestar digital que sirva para todos. Cada organización y cada equipo encuentra el suyo, y mucho depende del estilo de quien lidera.

Diseñar el contexto incluye elegir con lo quién pensamos. Los pares y los mentores forman parte de ese diseño, y encontrarlos fuera del propio equipo amplía nuestra mirada. Con esa idea lanzamos **Finnegans Escuela**, una comunidad de pensamiento y formación para reflexionar junto a otros profesionales sobre nuestras prácticas del día a día.

---

*Artículo basado en el panel "La atención en disputa", con Martina Rúa y Blas Briceño, en el Festival Finnegans 26 "Desarrollá tu inteligencia potenciada", Buenos Aires. Accedé a la **charla completa**.*