

ÍNDICE

Introducción	7
El problema del descanso	23
La ciencia del descanso	35
PRIMERA PARTE. Estimulando la creatividad	
1 Cuatro horas	53
2 Práctica matutina	73
3 Andar	87
4 Siesta	101
5 Paradas	117
6 Dormir	125
SEGUNDA PARTE. Mantenimiento de la creatividad	
7 Recuperación	143
8 Ejercicio	157
9 Juego profundo	175
10 Periodos sabáticos	195
11 Conclusión: La vida sosegada	211
12 Reconocimientos	219
Notas	223

INTRODUCCIÓN

Este libro habla de trabajo, pero, naturalmente, habla también de descanso. Aunque esto suene un poco paradójico, ilustra, no obstante, la idea central de este título.

A muchos de nosotros nos interesa aprender a trabajar mejor, pero no pensamos mucho en mejorar nuestro descanso. Los libros sobre productividad nos ofrecen trucos y técnicas, consejos para conseguir hacer más o relatos sobre lo que hacen algunos consejeros delegados o escritores famosos. Pero no dicen casi nada del papel que tiene el descanso en la vida o carrera de las personas creativas y productivas. Cuando mencionan el descanso, tienden a tratarlo como una mera necesidad física o como un inconveniente.

Por otra parte, los libros sobre descanso o tiempo libre parecen principalmente interesados en eludir el trabajo más que en desarrollar nuestras capacidades para ser fructíferos y relevantes. Exaltan la ociosidad como antídoto para el trabajo excesivo y como expresión de sabiduría. Afirman que la persona inteligente puede trabajar de forma más ingeniosa, no más esforzada, pero la creativa no trabaja en absoluto. Otros escritores presentan el ocio como un lujo que hay que consumir y divulgar. Para ellos, la buena vida es un incesante verano que se comparte con el correcto y descolorido filtro de Instagram.

Por ello, vemos el trabajo y el descanso como elementos binarios. Peor aún, concebimos el descanso como la mera ausencia de trabajo, no como algo que tiene su propia consistencia y cualidades. El descanso es un mero espacio negativo en una vida definida por

el esfuerzo, la ambición y los logros. Cuando nos definimos por nuestro trabajo, dedicación, efectividad y disposición a hacer más de la cuenta, es fácil ver el descanso como la negación de todas estas cosas. Si tu trabajo es tu ser, cuando dejas de trabajar dejas de existir.

Cuando pensamos en el descanso como lo contrario del trabajo, lo tomamos menos en serio y hasta lo evitamos. En Estados Unidos trabajamos más y hacemos menos vacaciones que en casi ningún otro país del mundo. Al contrario de lo que esperan los economistas (y desafiando al sentido común), cuando conseguimos ser más productivos no trabajamos menos horas, sino más. No agotamos nuestros días de vacaciones y, cuando finalmente nos las tomamos, nos dedicamos a mirar de forma compulsiva nuestro correo electrónico.

Estoy convencido de que no comprendemos bien la relación entre trabajo y descanso. Trabajar y descansar no son polos opuestos. No puedes hablar de descanso sin hacerlo también de trabajo. Escribir solo sobre uno de estos elementos es como redactar una novela romántica nombrando solo a uno de los amantes. El descanso no es el adversario del trabajo, sino su compañero. Ambas cosas se complementan y perfeccionan entre sí.

Por otra parte, no puedes trabajar bien sin descansar de forma satisfactoria. Algunas de las personas más creativas de la historia, que lograron hitos legendarios en el arte, la ciencia y la literatura, se tomaron muy en serio el descanso. Entendieron que para hacer realidad sus ambiciones y conseguir la clase de trabajo que querían, necesitaban descansar. Se dieron cuenta de que, con las formas adecuadas de descanso, sus energías se restablecían y mantenían viva su inspiración, esta misteriosa parte de la mente que impulsa el proceso creativo.

Trabajo y descanso no son, pues, elementos antagónicos como blanco y negro, bien y mal, sino más bien puntos distintos de la misma ola de la vida. No puede haber cresta sin seno, elevación sin depresión: una cosa no puede existir sin la otra.

A menudo subestimamos el bien que puede hacernos un buen descanso y lo mucho que podemos hacer si nos lo tomamos en serio.

Personalmente disfruto tanto del buen trabajo como del buen descanso. Me encantan los desafíos intelectuales y físicos, el sentido de propósito y realización que experimento al conseguir llevar a cabo cosas grandes y pequeñas. Para mí, el sentimiento que acompaña a un gran avance creativo —incluso la simple sensación de tener una buena idea, sumergirme en un problema o contraponer mis talentos a un gran desafío— es tan adictivo y apasionante como cualquier juego, tan gratificante y estimulante físicamente como la comida (¡y a mí me encanta la comida!), tan agradable y esencial emocionalmente como estar enamorado. El trabajo intenso puede ser tan honroso como gratificante. Recuerdo con cierta nostalgia algunos de mis trabajos más duros por la camaradería que encontré trabajando largas horas con buenas personas, tensando y ensanchando los límites de nuestra empresa e intentando cosas nuevas. Considero erróneas y de mal gusto las visiones de la «buena vida» que se basan en sistemas de creación de riqueza y jubilaciones anticipadas. Por el contrario, intuitivamente, los argumentos de psicólogos como Viktor Frankl y Mihály Csikszentmihályi en el sentido de que la buena vida se define por una búsqueda de significado y una abundancia de retos, me parecen profundamente lógicos.

Mi interés, pues, por el descanso no surge de una aversión al trabajo, sino de la intuición de que lejos de eludir los desafíos hemos de aceptarlos, de que el trabajo no es algo malo, sino una necesidad absoluta para una vida significativa y gratificante. Pero también he llegado a la conclusión de que nuestro respeto por el trabajo excesivo refleja, paradójicamente quizá, una pereza intelectual. Medir el tiempo que alguien dedica al trabajo es, literalmente, la forma más fácil de evaluar su dedicación y productividad, pero es también muy poco fiable.

Además, me encanta el descanso «serio». No me refiero a matar el tiempo viendo vídeos de rusos frikis y rellenando test de Facebook para ver a qué personaje de Crepúsculo te pareces, sino a tener preciosas horas vacías por delante, intocables para los clientes, los colegas o (especialmente) los niños. Me encanta dormir, sentir la sensación física de mi cuerpo acomodándose en la cama, de esta inconsciencia que se eleva como la luna. Me motiva a terminar mi trabajo la perspectiva de pasar una hora en el gimnasio.

Naturalmente, sé que no estoy diciendo nada novedoso. Los griegos de la antigüedad consideraban que el descanso era un gran don, el pináculo de la vida civilizada. Los estoicos romanos defendían que no puedes tener una buena vida sin un buen trabajo. De hecho, prácticamente todas las sociedades de la antigüedad reconocían que tanto el trabajo como el descanso eran necesarios para una buena vida: el primero proporcionaba un medio para vivir, el segundo daba sentido a la vida. Hoy hemos perdido contacto con esta sabiduría, y nuestras vidas son por ello más pobres y menos gratificantes. Es el momento de redescubrir el bien que el descanso puede hacer.

Aunque la psicología de la creatividad me ha interesado desde mi época universitaria, no ha sido hasta más recientemente—concretamente, durante una velada de invierno que pasé con mi esposa en un café de Cambridge, Inglaterra— cuando he empezado a pensar en serio en el papel del descanso en las vidas creativas. Yo era profesor invitado en Microsoft Research y estaba trabajando en un proyecto que finalmente se convirtió en mi libro *Enamorados de la distracción*. Después de la cena solíamos ir a alguno de los numerosos cafés o pubs de la ciudad. Aquella noche, nos sentamos en una mesa con un montón de artículos y dos libros que estaba leyendo: *Una habitación propia*, de Virginia Woolf, y *Obliquity* (Oblicuidad) de John Kay.

En *Una habitación propia*, Woolf compara la vida de los profesores en las antiguas y bien financiadas universidades con la exigua existencia del profesorado en las más recientes universidades para mujeres. Según Woolf, las universidades antiguas ofrecían muchas más oportunidades de sobresalir, no tanto por su mayor abundancia de recursos sino por su ritmo más pausado: los generosos presupuestos para la investigación y la condescendencia del personal permitían que el profesorado tuviera tiempo para dar largos paseos y disfrutar de prolongadas conversaciones. Por otra parte, en *Obliquity* John Kay observa que ciertas empresas que florecieron cuando dedicaban sus esfuerzos a un laborioso trabajo y a un buen servicio al cliente, a menudo se atascan cuando los nuevos equipos ejecutivos establecen estrategias basadas en mejorar el rendimiento financiero. Es más probable que pierdan dinero las empresas que ponen primero los

beneficios, sostiene Kay, que aquellas que los entienden como el subproducto de hacer un buen trabajo.

Estos dos libros me llevaron a reflexionar sobre un tercero que había llevado conmigo como una especie de amuleto, esperando que se me contagiara un poco del éxito que disfrutó su autor durante su periodo en Cambridge: *La doble hélice*, el relato de James Watson sobre su descubrimiento de la estructura del ADN junto a Francis Crick. Antes solía centrarme en la cuestión de la competitividad y el conflicto del relato, pero el argumento de Woolf, en el sentido de que el esparcimiento facilita la productividad y la idea de oblicuidad de Kay, hicieron que tuviera en cuenta algo a lo que nunca había prestado mucha atención. Watson y Crick no se enterraron exclusivamente en el laboratorio. Mucha de la acción se produjo durante prolongadas comidas en el pub Eagle, durante paseos vespertinos por los alrededores de Cambridge o echando un vistazo por las tiendas de libros. Y, aunque enzarzado en una carrera contra algunas de las mentes científicas más brillantes del siglo, Watson no dejó de asistir a conferencias, tomarse vacaciones en los Alpes o jugar al tenis. Uno de sus contemporáneos dijo que Watson tenía tiempo para las chicas y el tenis porque era un genio. Pero Woolf y Kay me hicieron pensar: puede que fuera un genio porque sacaba tiempo para las chicas y el tenis. Puede que debamos acercarnos a los logros creativos de forma indirecta.

Esta idea me estuvo rondando todo el invierno. Mi esposa y yo trabajamos mucho durante nuestro periodo sabático, pero también encontramos tiempo para algunas veladas en el pub, paseos dominicales por The Orchard, rápidas visitas a Londres y fines de semana en Edimburgo, Bath y Oxford. Aunque intenso y productivo, fue también un periodo extrañamente calmado. Siendo apasionados anglófilos, estar en Cambridge fue para nosotros una experiencia intelectualmente vigorizante. Pero comencé a preguntarme si nuestra productividad no habría tenido más que ver con el lugar en que vivíamos que con el ritmo de nuestras vidas. Y empecé a pensar que, quizá, nuestra forma familiar de trabajar y vivir y nuestras incuestionadas suposiciones sobre la necesidad de estar siempre conectados, de tener siempre un ojo en la bandeja de entrada, en

la zona de recreo de los niños o en la mesa de la cena, de tratar los fines de semana como un medio de ponernos al día con el trabajo y las vacaciones con cierto desprecio, no funciona, de hecho, tan bien como pensamos.

Un estudio de las vidas de líderes y creadores de nuestro tiempo me hizo entender claramente que tenía que arrojar la red más lejos para comprender el descanso en las vidas productivas. Con notables excepciones, los líderes de nuestro tiempo consideran el estrés y el trabajo excesivo como una insignia de honor, se jactan de lo poco que duermen, de las breves vacaciones que se toman y encargan a publicistas y firmas de relaciones públicas el cuidado de sus reputaciones como adictos al trabajo. Nos recuerdan que la vida laboral de incluso las personas más eficientes se desarrolla en una atmósfera saturada de incuestionables suposiciones sobre la virtud y la necesidad ineludible de constante trabajo. Abracemos o no la idea de que la productividad y la creatividad requieren un trabajo desmedido, esta noción nos define a todos.

Sin embargo, cuando miraba al pasado, resurgía la vida que había vivido durante mi periodo sabático. En los siglos que nos preceden, destacados escritores, científicos, políticos y hombres de negocios crearon obras maestras, ganaron elecciones y dirigieron industrias mientras encontraban tiempo para dar largos paseos, dormir siestas, salir algunos fines de semana y hasta tomarse vacaciones de varias semanas. En su juventud muchos de ellos habían sido agresivos adictos al trabajo, pero, aunque su ambición nunca decayó, cuando maduraron aprendieron a detenerse, desarrollar rutinas sostenibles y hacer del descanso una parte esencial de su vida creativa. Tuvieron que aprender a descansar, a prestar minuciosa atención al modo en que trabajaban y a las cosas que les funcionaban. Desarrollaron una sensibilidad para entender el modo en que los cambios de rutina afectaban su capacidad para pensar. Experimentaron con sus horarios para entender cuándo tenían más energía y capacidad de concentración, y afinaron sus hábitos para encontrar aquellos ritmos y rituales que les ayudaban a seguir con lo suyo. En otras palabras, no fueron todos personajes situados entre el genio y la locura, movidos a crear por una compulsión inconsciente y por una incontrolable

pasión, sino que se parecían más bien a atletas que buscaban sin cesar un nuevo entrenamiento, una mejor rutina de calentamiento o una dieta más energizante que favoreciera su rendimiento.

Cualquiera que se dirija al pasado en busca de modelos para equilibrar trabajo y descanso debe responder a la objeción de que, las épocas anteriores, son demasiado distintas de la nuestra para que las comparaciones resulten útiles. Un siglo atrás la vida era más sencilla, había menos distracciones, las economías eran más benévolas y se respetaba el tiempo libre. La gente tenía más tiempo para el descanso. En nuestros días, las demandas enfrentadas del trabajo y el hogar, colegas e hijos, nos dejan sin tiempo para nosotros. Las tecnologías que prometían flexibilizar nuestro trabajo, en realidad nos encadenan a él y crean la expectativa de que estaremos siempre disponibles para nuestros clientes, colegas e hijos. Una economía permanentemente insegura nos obliga a aceptar estos términos o nos sustituirá por alguien que lo haga. En un mundo 24/7, que no se detiene por nada, el concepto de desconectar es un anacronismo.

Pero si nuestros antepasados tenían más tiempo para el descanso, nadie se lo dijo. Hace ciento cincuenta años, los victorianos eran muy conscientes de vivir un periodo de rápida globalización, de crecimiento económico, de revoluciones científicas y tecnológicas, enormes cambios sociales y nuevas amenazas ideológicas y terroristas. El ferrocarril, el telégrafo y la máquina de vapor acercaron el mundo, impulsaron la productividad económica y el comercio, y permitieron que las noticias viajaran por el mundo a velocidades fantásticas. Pero estas mismas tecnologías estaban también destruyendo hábitos locales, poniendo patas arriba los ritmos tradicionales de los pueblos y la vida rural, alterando su paz y quietud. Los médicos del siglo XIX estaban preocupados porque el vertiginoso ritmo de la vida urbana y la velocidad de los trenes eran demasiado para el cerebro humano, y temían que los desórdenes nerviosos adquirirían proporciones epidémicas. Los sindicatos y los capitalistas debatían acaloradamente para establecer el número de horas de trabajo y los ritmos de fabricación. Mientras tanto, reformadores y psicólogos advertían sobre los peligros del trabajo excesivo.

Consideremos el diagnóstico de William James sobre el trabajo excesivo en su ensayo de 1899 *The Gospel of Relaxation* (El evangelio de la relajación). James sostenía que los estadounidenses se habían habituado a trabajar en exceso, a vivir con un sentido de «opresión y expectación interior» y a llevar «desaliento y tensión» al trabajo. Los norteamericanos llevaban el estrés y el trabajo excesivo como si fueran joyas de fantasía: interiorizaban malos hábitos «adoptados por la atmósfera social, mantenidos por la tradición e idealizados por muchos como una forma de vida admirable». James señaló también que trabajar en exceso es contraproducente. Si «vivir con excitación y apresuramiento nos permitiera hacer más —decía él—, habría entonces alguna compensación, una cierta excusa para seguir viviendo así. Pero el caso es que, precisamente, sucede todo lo contrario». Generaciones posteriores de expertos en eficiencia confirman el argumento de James. Durante la Primera Guerra Mundial, los ingenieros industriales descubrieron que los trabajadores sujetos a muchos meses de largas jornadas eran menos productivos y más proclives a cometer errores caros y a tener accidentes laborales que aquellos que mantenían jornadas laborales más normales. Incluso los soldados que «en el pasado» habían «buscado disipación más que esparcimiento», durante los permisos podían encontrar un descanso más saludable mediante organizaciones como YMCA (Asociación Cristiana de Jóvenes) y USO (Asociación Pro Soldado, por sus siglas en inglés), demostrando «lo esencial que es el esparcimiento para la eficiencia», escribió el periodista comercial norteamericano Bertie Charles Forbes. Forbes sostenía que la experiencia de los ejércitos victoriosos mostraba que «el modo en que pasamos las horas en que no trabajamos determina en gran medida el grado de eficiencia de las que trabajamos».

En otras palabras, el mundo de los victorianos y sus preocupaciones se parecía mucho al nuestro. Muchas personas aceptaban el reto de igualar la productividad de las máquinas y redes telegráficas e intentaban trabajar más rápido y más horas. Estos eran la regla. No obstante, algunos decidieron ser las excepciones, y las resoluciones que tomaron sobre trabajo y descanso les ayudaron a convertirse en personas excepcionales. Sus ejemplos muestran que no estamos condenados por fuerzas impersonales y universales a vivir vidas centradas en el trabajo. Es posible vivir otra clase de vida.

Sus vidas revelan también otra cosa. El descanso no es algo que el mundo nos otorga. Nunca ha sido un regalo, ni algo que haces cuando has terminado todo lo demás. Si quieres descanso, tienes que tomártelo. Debes resistirte a la seducción del activismo, apartar tiempo para el descanso, tomártelo en serio y protegerlo de un mundo que está decidido a robártelo.

La historia nos muestra que, en un mundo cambiante, las personas ambiciosas y emprendedoras pueden tener éxito y ser prolíficas en lo que hacen y, al mismo tiempo, desarrollar vidas mucho más pausadas, equilibradas y sensatas. ¿Pero es acaso posible explicar por qué es importante el descanso y por qué vemos patrones consistentes en las formas de descanso de las personas creativas? Resulta que, en las últimas dos décadas, los descubrimientos en la investigación del sueño, la psicología, la neurociencia, el comportamiento organizativo, la medicina deportiva, la sociología y otros campos han arrojado mucha luz sobre el olvidado pero decisivo papel que desempeña el descanso en el fortalecimiento del cerebro, la mejora del aprendizaje, la inspiración y la sostenibilidad de la innovación. Esta investigación no se limita a presentar de manera general argumentos a favor del descanso, sino que explica cómo interactúan con el trabajo las distintas clases de descanso en el transcurso del día y a lo largo de una vida. Nos muestra por qué ciertas clases de descanso estimulan nuestra creatividad mientras que otras restauran nuestra energía creativa. Nos muestra que las siestas reparadoras durante el día, los largos paseos que generan ideas, el ejercicio energético y las vacaciones prolongadas no son interrupciones improductivas, sino ayudas para que las personas creativas desarrollen su trabajo.

Hemos de plantearnos de nuevo la relación entre el trabajo y el descanso, reconocer su íntima conexión y redescubrir el papel que puede desempeñar el descanso para que seamos creativos y productivos. No deberíamos considerar el descanso como una mera necesidad física que hemos de satisfacer a regañadientes, sino como una oportunidad. Cuando hacemos un alto y descansamos debidamente, no estamos pagando un impuesto a la creatividad, sino invirtiendo en ella.

Hay cuatro grandes ideas que dirigen mi pensamiento sobre el descanso y serán puntos de contacto a medida que examine la ciencia del descanso, explore cómo permite este que las personas creativas lleven a cabo su ingente tarea y explique cómo podemos aplicar a nuestra vida ciertas perspectivas de la ciencia y la historia.

En primer lugar, el trabajo y el descanso son compañeros.

El descanso es un elemento esencial del buen trabajo. Músicos de fama mundial, atletas olímpicos, escritores, diseñadores y creadores de otros ámbitos alternan periodos diarios de intenso trabajo y concentración con largos recesos. Durante mucho tiempo, la inspiración y la creatividad han sido una especie de misterio: nuestro deseo de creatividad siempre ha excedido nuestra comprensión de cómo funciona, por qué aparece súbitamente en ciertos momentos y no en otros y qué podemos hacer (si es que puede hacerse algo) para mejorarla. Estamos a pocos pasos de descubrir los procesos cognitivos que actúan durante los momentos creativos, de ver lo que sucede en el cerebro cuando despuntan las ideas. No es que lo entendamos absolutamente todo; el cerebro y la creatividad son dos de las cosas más complejas que jamás se han estudiado, y muchas preguntas importantes aún no tienen respuesta. Pero está claro que la actividad creativa del cerebro es incesante, que aun cuando descansa este sigue esforzándose por resolver problemas, analizando y descartando posibles respuestas, buscando nuevas alternativas. Es un proceso que realmente no podemos controlar. Sin embargo, aprendiendo a descansar mejor, podemos apoyarlo, dejarlo actuar y tomar nota cuando aparece algo que merece nuestra atención.

En segundo lugar, el descanso es algo activo.

Por regla general, cuando pensamos en el descanso, lo hacemos en términos de actividades pasivas como una siesta, tumbarte en el sofá, ver deportes o atiborrarte en una maratón de episodios de una popular serie de televisión. Esta es una forma de descansar. Sin embargo, la actividad física produce más descanso de lo que pensamos y el descanso mental es más activo de lo que imaginamos.

Para un sorprendente número de personas creativas —entre ellos individuos en profesiones que por regla general consideramos dominadas por bichos raros que se pasan la vida leyendo y semanas sin ver el sol— el ejercicio físico agotador y desafiante, peligroso incluso para su integridad, forma parte esencial de su rutina. Algunos andan varios kilómetros cada día o se pasan fines de semana enteros trabajando en el jardín. Otros están siempre entrenándose para el siguiente maratón, y otros escalan rocas o ascienden elevadas montañas. Su idea del descanso es más activa que nuestra idea de ejercicio.

¿Por qué son relajantes estas actividades? El ejercicio exigente permite que sus cuerpos funcionen a pleno rendimiento, lo cual a su vez mantiene la agudeza mental y les da la energía para llevar a cabo el trabajo difícil. Pero muchas veces ofrece también beneficios psicológicos más sutiles: no solo alivio del estrés o la oportunidad de aclarar la mente, sino una forma de conectar con su pasado. Muchos pensadores serios escogen actividades que reflejan intereses de la infancia o cultivan capacidades que desarrollaron primero con sus padres o hermanos mayores. Esta clase de elecciones forman parte de una estrategia más extensa y consciente para construir una vida en que el trabajo, el juego, el esfuerzo y el tiempo libre encuentran su espacio y se relacionan entre sí.

Incluso ciertas formas de descanso aparentemente pasivas resultan ser más activas físicamente de lo que esperamos. Mientras duermes tu cerebro no se desconecta, sino que se ocupa de consolidar recuerdos, repasar los acontecimientos del día y analizar problemas que has estado tratando de resolver. Nuestros sueños representan un destello de toda esta actividad entre bastidores, pero la mayor parte de esta actividad se produce sin nuestro conocimiento consciente y sin que la dirijamos deliberadamente. El cerebro está también ocupado en la eliminación de toxinas y el mantenimiento del organismo físico; esto es importante para la prevención de enfermedades neurológicas degenerativas. Los científicos que estudian el sueño pueden ver toda esta actividad durante la fase MOR (movimientos oculares rápidos), en que el cerebro está erizado por la actividad eléctrica. El cerebro está exactamente igual de activo cuando estamos despiertos pero desconectando mentalmente de una situación. Durante estos momentos

en que la mente está dispersa y experimentamos la sensación de quedarnos en blanco, nuestro cerebro está, en realidad, funcionando a toda velocidad, aunque no se ocupa del ser consciente.

En tercer lugar, el descanso es una capacidad.

Se ha descubierto que el descanso es como las relaciones sexuales, cantar o correr. Todos sabemos básicamente cómo hacer estas cosas, pero con un poco de trabajo y comprensión, podemos aprender a hacerlas mucho mejor. Podemos disfrutar más profundamente del descanso y hacer de él una experiencia más reconfortante y reparadora. Las personas no llegan a ser artistas o intérpretes de renombre mundial solo por la práctica deliberada de sus capacidades y talentos. Esto requiere también lo que podríamos llamar *descanso deliberado*. Tales personas experimentan un descanso que es psicológico y físicamente reparador, pero también productivo desde un punto de vista mental. El descanso deliberado nos ayuda a recuperarnos de las tensiones y el agotamiento del día a día, permite que en tu memoria se establezcan nuevas experiencias y lecciones y da espacio a la mente subconsciente para que siga trabajando. Es a menudo en estos periodos de descanso deliberado y aparente ocio —cuando no estamos trabajando o intentando hacerlo de forma explícita— cuando podemos tener algunas de nuestras mejores ideas.

La idea de que el buen descanso deba aprenderse puede parecerse ilógica en un principio. ¿Qué puede ser más simple que el descanso? ¿Qué puede ser, literalmente, más natural y sin esfuerzo? La única cosa más natural que descansar es respirar.

Sí, respirar es natural. Esta es la razón por la que, cualquiera que realice un trabajo físicamente intenso y desafiante para la mente, debe dominar el control de la respiración. Una respiración disciplinada es una de las herramientas más eficientes que tenemos para combatir el estrés, el temor y la distracción.

Aprender a respirar más profundamente ayuda a los atletas a competir mejor, a los soldados y marineros a permanecer calmados durante

la batalla o el peligro, a los músicos les permite ejercer un mayor control en el canto y a los actores y políticos a proyectar la voz.

Con el descanso sucede lo mismo. Muchas personas tratan el descanso como si fuera algo totalmente mecánico o pasivo. Al final del día se van a tomar las cervezas de rigor con los amigos, los fines de semana de marcha y durante las vacaciones viajan a algún país tropical donde se pasan el día bebiendo cerveza y de marcha. Se olvidan de sí mismos hasta la resaca de la mañana siguiente, aunque lo que van colgando en su Facebook deja entrever penosamente lo que han estado haciendo la noche anterior. Pero es también posible descansar de formas estimulantes y gratificantes, que nos hacen más felices y saludables y que, literalmente, hacen que nuestra mente funcione mejor.

De manera que sí, el descanso es natural. Esta es la razón por la que aprender a descansar bien es tan eficiente.

Finalmente, el descanso deliberado estimula y sostiene la creatividad. El trabajo y el descanso son como la noche y el día: el uno no puede existir sin el otro. Para las personas súper creativas, no obstante, el descanso deliberado desempeña un papel importante, desconocido normalmente dentro de su dinámica de creación. Ciertas clases de descanso deliberado estimulan la creatividad. Muchos artistas destacados realizan su trabajo más intenso por la mañana temprano, cuando la mente está más fresca y es menos proclive a la distracción. Durante el día salen a andar o duermen siestas para restablecer y mantener la energía mientras permiten que su mente subconsciente se explaye y explore. A menudo dejan inacabada una pequeña tarea cuando se detienen para que al día siguiente sea más fácil reincorporarse al trabajo. Estructuran el día para tener tiempo de trabajo intenso y concentrado y periodos de pausa. Estas actividades les ayudan a desarrollar más soluciones creativas para resolver los problemas y a encontrarlas más rápido y con menos esfuerzo.

Otras clases de descanso deliberado hacen que la creatividad sea sostenible. Muchos de los grandes escritores, científicos y artistas hacen ejercicio de manera habitual y algunos de ellos son

entusiastas y consumados atletas, y muestran una impresionante consistencia en sus hábitos y aficiones. Equilibran vidas atareadas con un profundo esparcimiento, formas de descanso psicológicamente reparadoras, activas físicamente y significativas en el plano personal. Estas personas renuevan sus reservas creativas con periodos sabáticos, retiros durante los cuales viajan, exploran nuevas ideas y cultivan nuevos intereses. Aunque les encanta sumergirse en su trabajo, mantienen límites estrictos entre quehacer y esparcimiento.

La firmeza y consistencia que impone el descanso deliberado ayuda a explicar por qué quienes lo descubren experimentan vidas creativas más prolongadas, compaginan carreras artísticas o literarias con otros trabajos e incluso descubren intereses totalmente nuevos o llevan a cabo obras nuevas cuando el resto de mortales ya piensan en retirarse. En nuestro tiempo se venera al niño empresario y envidiamos al adolescente multimillonario. Sin embargo, las vidas creativas que se prolongan en el tiempo ponen en jaque la suposición de que la juventud es esencial para el buen trabajo, que lo rápido supera a lo deliberado, que la pura energía prevalece sobre la experiencia constante, que la grandeza es una carrera contra la edad y la obsolescencia.

Las vidas ricas en trabajo y descanso muestran también que, en las industrias creativas, las largas horas de trabajo no garantizan una productividad más elevada. En una fábrica o taller es fácil ver quién es la persona más productiva: solo hace falta contar el número de piezas procesadas por cada uno al final del día. En otras profesiones existen asimismo claros criterios para cuantificar la productividad: el número de clientes atendidos, pacientes tratados, dinero recaudado, coches reparados, etc. Pero para los que trabajamos en complejos proyectos de duración indefinida, las largas jornadas son una expresión de nuestra identidad y una prueba de nuestra seriedad. Tales jornadas no nos hacen necesariamente más productivos, sino solo parecer que lo somos. Para los jefes, esta es una forma fácil de ver quién está realmente comprometido y quién no, aunque esto sea una forma terrible de dilucidar quién es bueno o de predecir quién lo será.

En Silicon Valley, donde yo vivo, la suposición imperante es que el éxito es una carrera contra el tiempo y la obsolescencia. Si no eres

rico a los treinta, antes del declive de tus capacidades y de que puedas seguir trabajando semanas de cien horas, nunca lo serás.

Este es un modelo que funciona maravillosamente para un número insignificante de personas. Pero muchos de quienes trabajan de este modo se queman por completo con muy pocos resultados al final. Sin embargo, aquellos que aprenden a descansar de forma deliberada acaban siendo más productivos y durante un periodo más extenso de sus vidas. Sus carreras no lo son contra el tiempo, porque no tienen que serlo.

Quiero también dejar claro que cuando hablo de «trabajo» no me refiero únicamente a lo que haces durante tu jornada laboral o por una remuneración económica. Algunos afortunados tenemos trabajos que merecen lo mejor de nosotros y a los que podemos incorporar las lecciones del descanso deliberado y las vidas creativas. Pero lo que me interesa realmente es lo que podríamos llamar el trabajo de tu vida. Este es el trabajo que da sentido a tu existencia, el que te permite ser tu mejor versión y te ayuda a mejorarla; es el trabajo que te brinda un placer incomparable cuando funciona bien y por el que merece la pena luchar y sacrificarse cuando no es así; me refiero al trabajo alrededor del cual estás dispuesto a organizar tu vida. Estoy convencido de que todos tenemos un trabajo así, y de que la calidad de nuestra vida se decide por la medida en que podemos llevarlo a cabo. Es evidente que el descanso se organiza alrededor de los días de trabajo y la vida laboral. Este describe en primer lugar las rutinas y prácticas diarias —el comienzo por la mañana, paseos y siestas—, después se ensancha para considerar actividades que tienen lugar según un ritmo semanal (ejercicio y descanso profundo), mensual o anual (vacaciones y periodos sabáticos).

No quiero, pues, negar la importancia del trabajo en nuestras vidas. El tipo de trabajo que realizamos condiciona toda nuestra vida: el lugar en que vivimos, el momento en que somos padres o el propio hecho de serlo o no, de tener alguna mascota, plantas o un círculo de amigos más o menos amplio. El desafío que supone aprender a descansar mejor no lo asumimos para evitar el trabajo, sino para conseguir que ambas cosas encajen mejor.

Este libro tampoco pretende ser un mero manual de trucos para mejorar nuestra vida, ni tampoco abogo por convertir el descanso en una herramienta para aumentar nuestra productividad o valor de mercado. El descanso no sigue un mismo patrón para todos. No propongo un solo sistema puesto que no creo que haya una única forma en que todos debamos trabajar. Los lugares de trabajo son enormemente distintos en cuanto a sus ritmos y demandas, y las capacidades intelectuales humanas son demasiado variadas, la creatividad demasiado multifacética y la vida demasiado diversa para recomendaciones simplistas. Aun así, creo firmemente que todos tenemos un trabajo que podemos realizar brillantemente. Entiendo que todos tenemos el potencial para encontrar el trabajo que dará sentido a nuestras vidas y que hará que el esfuerzo, la práctica y el sacrificio valgan la pena; y que todos podemos determinar cuál es ese trabajo y cómo podemos descansar para hacerlo bien. Creo, además, que el principio del descanso deliberado puede adaptarse a cualquier trabajo y ámbito laboral, seas profesional, obrero, agente de policía o padre. Si reconoces que trabajo y descanso son dos caras de la misma moneda, que puedes sacar más partido del descanso mejorando la forma en que lo llevas a cabo y que dándole un espacio tendrás una mejor oportunidad de vivir la vida que quieres, podrás hacer mejor tu trabajo y la labor de tu vida.

EL PROBLEMA DEL DESCANSO

Solo en la historia reciente «trabajar mucho» se ha considerado un orgullo más que una vergüenza.

—Nassim Nicholas Taleb

En su libro *Reglas y consejos sobre investigación científica*, publicado en 1897, el neurocientífico español Santiago Ramón y Cajal advertía a los jóvenes aspirantes a investigadores que en su intento de hacer nuevos descubrimientos encontrarían dos impedimentos principales. En primer lugar, la ciencia se había convertido en una fuente de poder industrial y político, y el crecimiento de la comunidad científica y la mayor rapidez de la comunicación dentro de ella por medio de revistas, conferencias y periódicos, había hecho que la ciencia fuera más rápida y competitiva. Los científicos no podrían ya «concentrarse durante prolongados periodos de tiempo en un tema» o reflexionar profundamente «en el silencio del estudio, confiados en que los rivales no perturbarían sus tranquilas meditaciones». Había que darse prisa para mantenerse por delante de los competidores. «Hoy, la investigación es frenética», advirtió, y esto significaba que una ciencia rápida y superficial —y muy extendida— se imponía sobre un trabajo más pausado, profundo e inteligente.

En segundo lugar, la mayoría de los científicos asumía que eran necesarias largas horas para producir un gran trabajo y que «una avalancha de conferencias, artículos y libros» generaría profundas reflexiones. Una de las razones por las que aceptaron un mundo

científico más acelerado fue su convicción de que ello produciría una ciencia mejor. Pero este era un estilo de trabajo, sostenía Ramón y Cajal, que solo suscitaba preguntas poco profundas y de fácil respuesta en lugar de cuestiones más fundamentales y difíciles. Este acercamiento creaba una apariencia de profundidad y un sentimiento de productividad, pero no llevaba a descubrimientos sustanciosos. Optar por ser prolíficos, aseveraba, significaba abandonar la posibilidad de hacer un gran trabajo.

Aunque *Reglas y consejos sobre investigación científica* se publicó en 1897, sigue siendo un libro que merece la pena leer. Ramón y Cajal fue uno de los fundadores de la neurociencia moderna: su trabajo ayudó a demostrar que el sistema nervioso estaba compuesto de muchas células y desarrolló técnicas de coloración que permitieron estudiar las neuronas, los axones y las dendritas, junto a las señales que pasan entre las neuronas y las células gliales en forma de estrella que las apoyan. (Las palabras *neurona*, *axón* y *dendrita* se acuñaron entre 1889 y 1896, cuando Ramón y Cajal, que nació en 1852, era un joven investigador). Este tenía un gran talento como ilustrador y sus dibujos del cerebro se siguen utilizando en la enseñanza médica. Ramón y Cajal publicó unos trescientos artículos y monografías durante una carrera que duró cincuenta años, sobre temáticas neurocientíficas, de salud pública e incluso de ciencia ficción. Cuando alguien con sus aptitudes nos ofrece su asesoramiento, hemos de escucharle.

El diagnóstico de Ramón y Cajal sobre los desafíos que afrontan los investigadores sigue siendo pertinente. Las quejas de que la vida moderna nos priva de la oportunidad de descansar son tan antiguas como la propia vida moderna, sin embargo, más de un siglo después, su argumento de que los científicos se ven forzados a cambiar cantidad por calidad, que el trabajo excesivo es la norma y que el ritmo frenético de la vida científica desanima el compromiso y el pensamiento serio, sería pertinente en cualquier sala de conferencias de nuestro tiempo. Y su reconocimiento de que esta carrera hacia la superficialidad está impulsada tanto por fuerzas externas y estructurales como por impulsos internos y culturales sigue siendo una forma útil de entender por qué nos cuesta tanto reconocer el valor del descanso y hacerle un lugar en nuestra vida.

La idea del trabajo y el descanso como realidades opuestas y competidoras parece hoy perfectamente lógica, sin embargo, es una de esas ideas lógicas que, en realidad, es un artilugio histórico. Antes del siglo XVIII, los límites entre trabajo y descanso no estaban tan bien definidos. El lugar de trabajo se compartía a menudo con el espacio doméstico: en la era preindustrial, los artesanos tenían el taller en casa, los pequeños granjeros trasladaban el ganado a la vivienda durante los meses de invierno, los eruditos y los maestros daban clases en sus casas y los aprendices vivían con sus maestros. Los periodos laborales eran más flexibles y, como dice el historiador del trabajo E. P. Thompson, «orientados a una tarea determinada». Por otra parte, muchos trabajadores solo trabajaban el tiempo suficiente para suplir sus necesidades básicas.

La revolución industrial de los siglos XVIII y XIX puso este orden patas arriba. La fábrica y la oficina comenzaron a verse como los lugares donde se hacía el «verdadero» trabajo.

El hogar, por el contrario, se convirtió en la esfera doméstica, el lugar en que los hombres podían relajarse y recuperarse del trabajo. (Naturalmente, los hombres podían creer que el hogar era un retiro del trabajo mientras no trabajaran en él; para las mujeres la cosa era distinta). Aun sin quererlo, el movimiento del trabajo, con su reivindicación de jornadas laborales más cortas, vacaciones pagadas y días festivos, contribuyó a crear una sensación de que el trabajo y el tiempo libre eran cosas opuestas y que podían negociarse, ganarse y perderse.

A mediados del siglo XIX, el sector de servicios, los profesionales y las burocracias copiaron el patrón del trabajo industrial, con sus presuposiciones sobre el trabajo y el descanso. La oficina moderna se concibió como una máquina para racionalizar y organizar la labor intelectual, y se integró al horario de trabajo de las fábricas. Sin embargo, este modelo no ha encajado bien en el sector creativo, puesto que en este tipo de trabajos de creación y conocimiento es sumamente difícil medir la productividad y la calidad. Mientras que en las fábricas y campos de labor se puede apuntar a productos tangibles al final de cada día, en industrias donde el «producto» es intangible y

los proyectos pueden abarcar años es más difícil evaluar día a día el rendimiento de tu trabajo y el de tus subordinados.

Sin embargo, especialmente en los espacios de oficinas abiertas, es posible ver quién parece atareado, comprometido o apasionado por su trabajo. Así, los trabajadores de servicios y los profesionales no solo son recompensados por llevar a cabo su trabajo, sino también por «escenificarlo». Aunque esto ha sido así desde hace mucho tiempo, con el crecimiento mundial de empresas 24/7 y la proliferación de herramientas móviles y digitales que te permiten trabajar en cualquier lugar y momento, que hacen posible que el trabajo te siga a cualquier lugar y que los empresarios controlen las actividades de sus trabajadores dentro y fuera del entorno laboral, las oportunidades de escenificar la actividad se amplían. Estas herramientas nos dan la capacidad de medirlo todo, menos cuándo dejar de trabajar, cuándo apagar nuestros dispositivos y cuándo desconectar. La flexibilidad de horarios a menudo supone que el trabajo sobrevuela todas nuestras horas, transformando el trabajo en algo que dividimos en pequeños bloques y que se extiende a lo largo de todo el día en un torrente que inunda toda nuestra vida. En la oficina moderna, todo el mundo es un gran escenario sin ningún lugar fuera de cámara y la escenificación nunca se detiene.

Los relatos sobre asesores y abogados asociados que programan el correo electrónico para que se envíe de madrugada o sobre trabajadores que lucen su agotamiento como una insignia de honor actualizan un antiguo problema. En 1899 William James observó que muchos norteamericanos habían caído «en una miserable trampa» de trabajo excesivo e inmoderado, que incrementaba «la frecuencia y severidad de nuestras crisis nerviosas». En 1913, un escritor anónimo observaba en el *The Straits Times* de Singapur: «En nuestro tiempo tendemos hacia un exceso de trabajo mental y agotamiento de la fuerza del cerebro».

Dos años más tarde, Bertie Charles Forbes observó que el moderno empresario «trabaja más que cualquiera de sus trabajadores» y el banquero «llega temprano a su oficina y hace más trabajo —y más inteligente— que tres de sus hombres en su demoledora profesión».

Decía Forbes que esta clase de hombres habían hecho de los Estados Unidos la envidia del mundo, pero que aquella «sobredosis de trabajo era un suicidio».

Desde la década de 1970-1980, una combinación de fuerzas ha extendido mucho más el problema del exceso de trabajo. En las economías occidentales, los sectores de servicios han crecido dramáticamente mientras que el empleo en la fabricación ha caído. La erosión de los sindicatos y las protecciones del entorno laboral ha permitido que los empresarios presionen para prolongar la jornada, mientras que la competitividad mundial, la disminución de la seguridad laboral y los salarios fijos (combinados con la subida de los precios de la vivienda en las ciudades populares) han forzado a los obreros a trabajar más para mantener su nivel de vida. Las grandes empresas prescindieron de personal en el transcurso de sus reestructuraciones y «reingeniería de los procesos», forzando a los trabajadores a soportar cargas de trabajo más pesadas. Las tareas de apoyo se subcontratan a trabajadores autónomos o contratistas, que se esfuerzan por adaptarse a un incierto mundo de excedentes y penurias. La recesión del 2008 y la recuperación posterior han consolidado un patrón que lleva a que las empresas pretendan crecer incrementando las demandas a sus plantillas en lugar de contratando más personal. Algunos ámbitos se han convertido en una competición para ver quién crece más rápido y se lo lleva todo: pequeños grupos de personas se mantienen y amasan inmensas fortunas cuando sus empresas tecnológicas venden sus acciones, amortizan sus fondos de cobertura o su canción se hace viral (y puesto que nadie sabe cuándo cambiará la moda, evolucionará la tecnología o explotará la burbuja, tiene sentido ir a por todas mientras dure).

Por ello, muchos de nosotros trabajamos hoy más horas. Normalmente las horas de trabajo disminuyen cuando se aumenta la productividad, pero en la década de 1970-1980, a pesar de las expectativas de varias generaciones de economistas, el incremento de la productividad no hizo disminuir la jornada laboral. Durante la década de 1980, en Estados Unidos las horas de trabajo comenzaron a subir, especialmente entre los trabajadores asalariados y profesionales como médicos, abogados, personal bancario y profesores universitarios;

en contraste, la jornada laboral (y los trabajos y salarios de plena dedicación) en profesiones menos cualificadas y por horas comenzaron a caer. Desde entonces, esta división se ha extendido a otros lugares del mundo: en nuestro tiempo, las clases acomodadas y con una buena formación de Europa occidental, Australia y Corea del Sur tienden también a trabajar en exceso, mientras que los sectores más pobres luchan por encontrar trabajos estables y se enfrentan a un desempleo crónico. (Aunque los estadounidenses siguen trabajando noches enteras y fines de semana, reduciendo aún más su tiempo libre).

No es solo que pasemos más horas en la oficina, sino que el trabajo informal absorbe también más de nuestro tiempo. Según un informe del año 2015 de la Oficina de Estadísticas Laborales, en Estados Unidos los padres de niños pequeños invierten un promedio de siete horas cada día laborable en el cuidado de sus hijos¹. Las generaciones anteriores daban a los niños más independencia y movilidad, pero la paternidad de hoy requiere más tiempo y esfuerzo. Esta es una de las razones por las que el tiempo que se invierte en el trabajo doméstico apenas ha cambiado en los últimos cien años, a pesar de la invención de los lavavajillas, las lavadoras y demás electrodomésticos.

También pasamos más tiempo en los desplazamientos hasta el trabajo, y la proporción de personas con desplazamientos largos se está también incrementando. Según un estudio del 2015, en Gran Bretaña unos 3 millones de personas, o lo que es lo mismo, el 10 por ciento de la fuerza laboral, invirtió en el año 2014 más de dos horas al día en desplazamientos laborales, una cifra que había aumentado en un 70 por ciento desde el 2004. En 1982, los trabajadores invertían en Estados Unidos un promedio de veintiún minutos en desplazamientos al trabajo; en el 2014, este número había subido hasta los veintiséis minutos, con un 17 por ciento de desplazamientos de cuarenta y cinco minutos o más. (También ha aumentado el tiempo en atascos de tráfico, que ha pasado de las dieciséis horas al año en 1982 a las cuarenta y dos en 2014).

Podemos ver el trabajo excesivo y la marginación del descanso como una consecuencia de la automatización, la globalización, el declive de los sindicatos y el crecimiento de una economía de «todo para el

ganador». Pero este cambio tiene también una historia intelectual, como observó Josef Pieper, un teólogo católico alemán y profesor de antropología filosófica en una breve meditación sobre el lugar del esparcimiento en la sociedad moderna publicado inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial.

Muße und Kult (o, como se tituló en la versión española, *El ocio y la vida intelectual*) trazaba la historia del pensamiento occidental explicando cómo se produce el conocimiento y mostrando que el surgimiento de la industria moderna y la burocracia cambió el modo en que pensamos sobre la actividad intelectual. No cabe duda de que Pieper habría observado que expresiones como «producir conocimiento» y «actividad intelectual» son muy modernas: estas frases asumen que las ideas son como artículos fabricados y que los gestores del conocimiento (o analistas simbólicos, como les llama Robert Reich, antiguo secretario de Trabajo estadounidense) son trabajadores; una suposición que en periodos anteriores se habría considerado absurda. En la Europa antigua y medieval, los filósofos sostenían que el ejercicio de la razón pura nunca fue suficiente para entender el mundo. El conocimiento (y la cultura que se forma por su acumulación) requería el maridaje de los métodos lógico y discursivo (*ratio*) con el de las prácticas y actitudes contemplativas (*intellectus*). El *intellectus* era, a su vez, habilitado por el ocio, que Pieper describió como no solo un «resultado del tiempo libre», sino como «una actitud de no actividad, de calma interior». La capacidad del filósofo para la reflexión tenía su centro en este «sosegado silencio» que solo podían perturbar las profundas verdades del mundo y que aportaba espacio para el cultivo del *intellectus*. El ocio era, como lo expresa la versión española de *Muße und Kult*, la base de la cultura.

Pieper sostenía que los pensadores y la industria modernos destruyeron esta visión orgánica. Immanuel Kant argumentaba que solo el esfuerzo intelectual activo podía proporcionar una base firme para el conocimiento; como lo expresó en 1796, «la razón adquiere sus posesiones por medio del trabajo», y las formas de conocimiento que reivindican algo que no sea un fundamento formal y racional son sospechosas. Pieper afirmó que, en el siglo XVIII, la cognición se

convirtió únicamente en «una tarea activa y discursiva de la *ratio*», y se descartaron el *intellectus* y el ocio.

El conocimiento no era solo producto del trabajo; la intensidad del esfuerzo empleado para producirlo devino una medida de su significación y profundidad. Determinadas disciplinas que era difícil dominar, como la física y las matemáticas, llegaron a considerarse materias más profundas que otras más suaves (o fáciles) como la botánica y la historia natural, y su conocimiento más cerca de la esfera de la verdad absoluta y final. Para Kant, la filosofía solo era relevante cuando representaba el producto de una «labor hercúlea». Cualquier cosa creada por medio de la contemplación (o la revelación o intuición religiosa) era, por definición, menos impresionante y digna de confianza.

El auge de la industria y la tecnología, surgidas del moderno estado burocrático, la emergencia de la moderna oficina, nacida del movimiento obrero, y el triunfo del mercado completaron la transformación del conocimiento, que dejó de ser producto del ocio y devino un fruto de la producción. Filósofos, escritores y científicos se convirtieron en «trabajadores intelectuales» y sus productos sujetos a las regulaciones del estado y al juicio del mercado. Algunos se resistieron a esta situación y contraatacaron. El genio romántico del siglo XIX declaró que solo creaba para sí mismo y para su musa, y volvió la espalda a los dictados del mercado. Asimismo, se reinventaron las humanidades como un tesoro de conocimiento intemporal, un canon de las grandes obras que se extendía hasta los comienzos de la civilización occidental. Pero estas fueron solo pequeñas batallas en una guerra mucho más extensa. A mediados del siglo XX, se lamentaba Pieper, la conversión de los pensadores en obreros intelectuales era completa: «El campo de la actividad intelectual (ha sido) completamente arrollado por el moderno ideal del trabajo y está a merced de sus reivindicaciones totalitarias», escribió, mientras se había eliminado el espacio para la contemplación y el ocio en el nombre de una «planeada diligencia y “una tarea total”».

Estos argumentos filosóficos pueden parecernos misteriosos, pero las suposiciones de que el conocimiento no es algo que se descubre o revela sino que se produce, que la medida de esfuerzo y dedicación

que se invierten en una idea determina su importancia y que la creación de ideas puede organizarse e institucionalizarse, son principios que guían nuestro pensamiento actual sobre el trabajo. Cuando tratamos a los adictos al trabajo como héroes, expresamos la creencia de que el manantial de las grandes ideas no es la contemplación sino el trabajo, y de que el éxito de las personas y las sociedades es una expresión de sus largas jornadas laborales. Damos por sentado que los fundadores de las grandes compañías son personas profundamente motivadas y obsesionadas por el trabajo, que inspiran a otras para el siguiente gran avance y se mantienen en cabeza de la competición. En un mundo que nos anima a todos a convertirnos en empresarios, personajes como Steve Jobs y Elon Musk devienen los paradigmas que supuestamente hemos de seguir. Los ejecutivos no son los únicos adictos al trabajo: multiespecialistas como James Franco², Dr. Dre, Madonna, Kanye West y Gwen Stefani combinan carreras como actores, músicos, empresarios, diseñadores de moda y escritores. (Las personas que ganan más dinero son también más proclives a considerarse adictos al trabajo).

Estas suposiciones modernas del conocimiento como producto y trabajo se han incorporado también al diseño de la oficina abierta, concebida para fomentar la colaboración entre grupos o desencadenar intercambios fortuitos en los dispensadores de agua situados estratégicamente. Estos diseños asumen que las nuevas ideas surgen de un proceso estocástico de personas e ideas que rebotan e interactúan entre sí, de lluvias de ideas y encuentros casuales, más que de la contemplación o de la meditación profunda.

Santiago Ramón y Cajal sostiene que un punto de vista de la ciencia que exige incontables horas de dedicado esfuerzo —como una forma de «trabajo intelectual», diría Josef Pieper— lleva a los investigadores a malgastar su energía en problemas pequeños y superficiales. Ramón y Cajal tiene, no obstante, una solución: el cultivo de la «polarización cerebral o concentración sostenida», un estado de profunda concentración necesario para llevar a cabo una gran ciencia.

El rasgo fundamental de este estado es una «constante orientación de todas nuestras facultades hacia un solo objeto de estudio durante

un periodo de meses o hasta años». No basta con ser inteligente, advierte Ramón y Cajal: «El pensamiento de incontables mentes brillantes deviene estéril por la falta de esta capacidad». Igual que los astrónomos exponen una placa fotográfica durante horas para que esta «revele estrellas tan lejanas que ni siquiera los telescopios más potentes consiguen mostrar al ojo desnudo», se requiere también «tiempo y concentración» para que «el intelecto perciba un rayo de luz en la oscuridad de los problemas más complejos». Los descubrimientos importantes requieren una «vigorosa concentración de energía mental» para «elevar al nivel consciente» las conexiones entre observaciones hechas en el laboratorio e «ideas que dormitan en el inconsciente».

Este estado de concentración sostenida «refina el juicio, enriquece los poderes analíticos, espolea la imaginación constructiva y —concentrando toda la luz de la razón en la oscuridad de un problema— permite el descubrimiento de relaciones imprevisibles y sutiles». Alcanzarlo, advierte Ramón y Cajal, requiere una «severa abstinencia y renuncia». Deben evitarse distracciones como los «chismorreos maliciosos» y los periódicos, la «dispersión intelectual y la pérdida de tiempo que requiere la actividad social» y cualquier otra cosa que relaje «la tensión creativa de la mente» y «el tipo de tono que adquieren las células nerviosas cuando se adaptan a un determinado tema». Pero esto no significa que el investigador deba intentar concentrarse constantemente. Debe hacerse un uso libre de aquellas diversiones «ligeras y que promueven la relación de nuevas ideas». Los largos paseos, el arte y la música ofrecen buenos materiales para los recesos. Y si tras un periodo de concentración sostenida no se produce un gran avance, «y aun así tenemos la sensación de que el éxito está a la vuelta de la esquina, intenta descansar un poco». Unas semanas de «relajación y sosiego en el campo traerán calma y claridad a la mente» y nos aportarán «refrigerio intelectual». Incluso el viaje mismo puede proporcionarnos estímulos creativos: «la intensa vibración de la locomotora y la soledad espiritual del vagón —dice— a menudo nos sugerirán ideas que finalmente se confirmarán en el laboratorio».

En otras palabras, no es el esfuerzo constante lo que produce resultados, sino una forma de concentración constante, paciente y

sosegada que organiza la atención del investigador cuando trabaja y está presente pero atenta durante los periodos de ocio. Dedicarnos únicamente a lo primero (a la *ratio*, podríamos decir) y descuidar lo segundo (*intellectus*) puede hacernos más productivos a corto plazo, pero nuestro trabajo acabará siendo menos profundo.

El fundador de la neurociencia descubrió una importante información. Si Ramón y Cajal hubiera tenido las herramientas de que hoy disponemos para observar el funcionamiento del cerebro habría visto que cuando descansamos y dejamos que la mente se explaye, nuestras capacidades intelectuales están casi tan activas como cuando nos concentramos a fondo en un problema. Por otra parte, aunque no somos conscientes de ello, resulta que el cerebro «en descanso» se dedica a consolidar recuerdos, comprender el pasado y buscar soluciones a problemas que nos ocupan cuando estamos despiertos.

