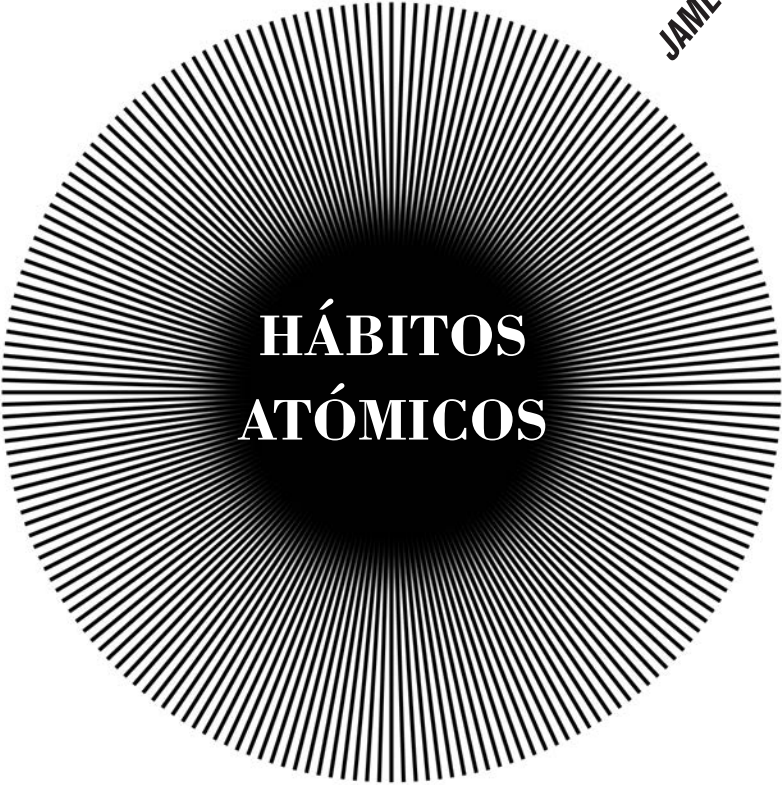


JAMES CLEAR



HÁBITOS ATÓMICOS

UN MÉTODO SENCILLO Y COMPROBADO
PARA DESARROLLAR BUENOS HÁBITOS
Y ELIMINAR LOS MALOS

Traducción de Gabriela Moya

 PAIDÓS®

Diseño de portada: Sergi Rucabado

Título original: *Atomic Habits*

© 2018, James Clear

Traducido por: Gabriela Moya

Esta edición es publicada por acuerdo con Avery, un sello de Penguin Publishing Group, una división de Penguin Random House LLC.

Derechos reservados

© 2019, Ediciones Culturales Paidós, S.A. de C.V.

Bajo el sello editorial PAIDÓS M.R.

Avenida Presidente Masarik núm. 111, Piso 2

Colonia Polanco V Sección

Delegación Miguel Hidalgo

C.P. 11560, Ciudad de México

www.planetadelibros.com.mx

www.paidos.com.mx

Primera edición en formato epub: abril de 2019

ISBN: 978-607-747-672-6

Primera edición impresa en México: abril de 2019

ISBN: 978-607-747-671-9

No se permite la reproducción total o parcial de este libro ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.

La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Arts. 229 y siguientes de la Ley Federal de Derechos de Autor y Arts. 424 y siguientes del Código Penal).

Si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra diríjase al CeMPro (Centro Mexicano de Protección y Fomento de los Derechos de Autor, <http://www.cempro.org.mx>).

Impreso en los talleres de Litográfica Ingramex, S.A. de C.V.

Centeno núm. 162, colonia Granjas Esmeralda, Ciudad de México

Impreso y hecho en México - *Printed and made in Mexico*

CONTENIDO

Introducción. Mi historia.	9
---	---

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES POR QUÉ LOS PEQUEÑOS CAMBIOS GENERAN UNA GRAN DIFERENCIA

1. El sorprendente poder de los hábitos atómicos . . .	23
2. La manera en que tus hábitos moldean tu identidad (y viceversa)	45
3. Cómo construir mejores hábitos en cuatro sencillos pasos	61

PRIMERA LEY HACERLO OBVIO

4. El hombre que no se veía bien.	77
5. La mejor manera de comenzar un nuevo hábito. . .	89
6. La motivación está sobrevalorada; el ambiente a menudo es más importante	105
7. El secreto del autocontrol	119

SEGUNDA LEY HACERLO ATRACTIVO

8. Cómo lograr que un hábito sea irresistible	129
9. El papel de la familia y los amigos en la formación de hábitos.	146
10. Cómo localizar y arreglar las causas de tus malos hábitos	160

TERCERA LEY

HACERLO SENCILLO

- 11. Avanza despacio, pero no des marcha atrás 175
- 12. La ley del menor esfuerzo 186
- 13. Cómo dejar de postergar usando la regla
de los dos minutos 199
- 14. Cómo hacer inevitables los buenos hábitos
e imposibles los malos hábitos 210

CUARTA LEY

HACERLO SATISFACTORIO

- 15. La regla cardinal del cambio de conducta. 223
- 16. Cómo mantener los buenos hábitos todos los días . 240
- 17. Cómo un socio corresponsable puede
cambiarlo todo. 254

TÁCTICAS AVANZADAS

CÓMO PASAR DE SER SOLAMENTE BUENO A SER VERDADERAMENTE GRANDIOSO

- 18. La verdad acerca del talento
(Cuándo los genes importan y cuándo no) 265
- 19. La regla de Ricitos de Oro: Cómo mantenerte
motivado en la vida y el trabajo. 283
- 20. El inconveniente de crear buenos hábitos. 294

Conclusión. El secreto para alcanzar resultados
que duren 309

Apéndice.

- ¿Qué leer a continuación? 313
- Pequeñas lecciones de las cuatro leyes. 314
- Cómo aplicar estas ideas a los negocios 321
- Cómo aplicar estas ideas a la paternidad 322

Agradecimientos 324

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

POR QUÉ LOS PEQUEÑOS CAMBIOS GENERAN UNA GRAN DIFERENCIA

1 El sorprendente poder de los hábitos atómicos

El destino de la organización British Cycling [Ciclismo Británico] cambió un día del año 2003. Esta organización, que había regulado el ciclismo profesional en Gran Bretaña, contrató ese año a Dave Brailsford como su nuevo director de desempeño. Por entonces, los ciclistas profesionales de Gran Bretaña padecían casi cien años de mediocridad. Desde 1908, los ciclistas británicos habían conseguido solamente una medalla de oro en los Juegos Olímpicos¹ y habían tenido aun peores resultados en la carrera ciclista más importante del mundo, el Tour de France.² En 110 años ningún ciclista británico había ganado esa carrera.

De hecho, el desempeño de los ciclistas británicos había sido tan poco relevante que uno de los más importantes fabricantes

de Europa se había rehusado a venderles bicicletas porque temía que sus ventas se vieran afectadas cuando otros profesionales se dieran cuenta de que los británicos usaban los equipos que ellos fabricaban.³

Brailsford fue contratado para poner al equipo británico en una nueva trayectoria. Lo que diferenciaba a Brailsford de los entrenadores anteriores era su implacable compromiso con una estrategia a la que se refería como *agregación de ganancias marginales*, que es una filosofía que aspira a alcanzar un pequeño margen de mejora en todo lo que se hace. Brailsford solía afirmar: «El principio de esta filosofía consiste en aislar cada uno de los aspectos del ciclismo. Si se mejora el 1% de cada uno de esos aspectos, se habrá obtenido una mejora considerable una vez que todos los cambios se apliquen al mismo tiempo».⁴

Brailsford y los entrenadores a su cargo comenzaron a hacer pequeños ajustes en diversos aspectos que podían esperarse de un equipo profesional.⁵ Empezaron por rediseñar los asientos de las bicicletas para hacerlos más cómodos y aplicaron alcohol a las ruedas para darles una mejor tracción. Le pidieron a los ciclistas que utilizaran *shorts* con sistemas eléctricos de autocalentamiento que les permitieran mantener la temperatura muscular ideal mientras pedaleaban y comenzaron a usar sensores de biorretroalimentación para monitorear la manera en que cada uno de los atletas respondía a determinados entrenamientos. El equipo probó diversas telas en un túnel de viento, lo que tuvo como consecuencia que pidieran a los ciclistas que participaban en pruebas en exteriores que cambiaran sus trajes por equipos diseñados para interiores, ya que descubrieron que eran más ligeros y aerodinámicos.

Pero no se detuvieron ahí. Brailsford y su equipo siguieron haciendo mejoras del 1% en áreas que habían pasado por alto o que resultaban inesperadas. Probaron diversos tipos de ungüentos para masajes con el fin de descubrir cuál era el más rápido para lograr la recuperación de los músculos dañados. Contrataron a un médico que enseñó a los atletas la mejor

manera de lavarse las manos para evitar contraer resfriados. Determinaron el tipo de almohada y de colchón que brindaba más comodidad a cada competidor a la hora de dormir. Incluso pintaron de blanco el interior del camión que transportaba las bicicletas del equipo.⁶ Esto último les permitía detectar hasta la más pequeña partícula de polvo. Estas partículas normalmente pasaban inadvertidas, pero iban a parar a las bicicletas que habían sido cuidadosamente afinadas. Estas se degradaban por el contacto con el polvo, lo cual afectaba su desempeño en la pista.

Conforme estos cientos de pequeñas mejoras se acumularon, los buenos resultados comenzaron a llegar antes de lo que cualquiera se hubiera podido imaginar.

Tan solo cinco años después de que Brailsford tomara el mando, el equipo de ciclismo británico dominó las diversas pruebas en los Juegos Olímpicos de Pekín 2008, donde obtuvieron un sorprendente 60% de las medallas disponibles para esta actividad.⁷ Cuatro años después, en los Juegos Olímpicos de Londres, los británicos elevaron el nivel de la prueba al romper nueve récords olímpicos y siete récords mundiales.⁸

Ese mismo año, Bradley Wiggins se convirtió en el primer ciclista británico en ganar el Tour de France.⁹ En 2013, su compañero de equipo, Chris Froome, ganó la carrera y repitió la hazaña en 2015, 2016 y 2017, lo cual dio al equipo británico cinco victorias en el Tour de France en seis años.¹⁰

Durante un período de diez años, de 2007 a 2017, los ciclistas británicos ganaron 178 campeonatos mundiales y 66 medallas de oro olímpicas y paralímpicas.¹¹ Además conquistaron cinco victorias en el Tour de France. Todas estas hazañas realizadas en tan corto tiempo son consideradas como el caso de éxito más importante en la historia del ciclismo.*

* Mientras este libro entraba a imprenta, se publicó nueva información sobre el equipo de ciclismo británico. Mis comentarios sobre el tema pueden leerse en atomichabits.com/cycling

¿Cómo sucedió todo esto? ¿Cómo fue que un equipo de atletas ordinarios se transformó en un equipo de campeones gracias a pequeños cambios que, a simple vista, no parecían hacer más que una modesta diferencia? ¿Cómo es posible que una serie de pequeñas mejoras logren acumular, en conjunto, unos resultados tan destacados? ¿Cómo puedes replicar esta estrategia en tu propia vida?

POR QUÉ LOS PEQUEÑOS HÁBITOS GENERAN UNA GRAN DIFERENCIA

Es muy común sobrestimar la importancia de los grandes momentos definitorios y restarle valor a la realización de pequeñas mejoras cotidianas. Con frecuencia, nos convencemos a nosotros mismos de que un enorme éxito requiere una acción igual de relevante. Ya sea que se trate de perder peso, de establecer un negocio, de escribir un libro, de ganar un campeonato o de alcanzar cualquier otra meta, nos presionamos para realizar una mejora que sea digna de convulsionar al planeta y de la que todo el mundo hablará.

Por otra parte, las pequeñas mejoras del 1% son hechos apenas perceptibles. Pero a la larga pueden ser mucho más significativas. La diferencia que las pequeñas mejoras pueden provocar es realmente sorprendente. La matemática de las pequeñas mejoras funciona de la siguiente manera: si logras ser 1% mejor cada día durante un año, terminarás siendo 37 veces mejor al final del período.¹² Por el contrario, si deterioras tu conducta 1% cada día, al final de un año habrás llegado casi a cero. Lo que empieza como una pequeña ganancia o una pérdida insignificante, se acumula con el tiempo y se convierte en algo grande.

1% MEJOR CADA DÍA

1% peor cada día durante un año. $0.99365 = 00.03$

1% mejor cada día durante un año. $1.01365 = 37.78$

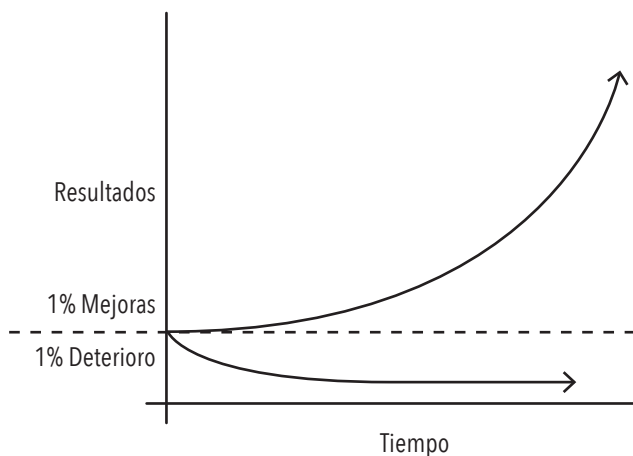


FIGURA 1. Los efectos de los pequeños hábitos a lo largo del tiempo. Por ejemplo, si logras ser solamente un 1% mejor cada día, terminarás siendo 37 veces mejor al finalizar el año.

Los hábitos son el interés compuesto de la superación personal.¹³ De la misma manera en que el dinero se multiplica mediante el interés compuesto, los efectos de tus hábitos se multiplican en la medida en que los repites cada día. No parecen hacer mucha diferencia en un día determinado y, sin embargo, el impacto que producen conforme pasan los meses y los años puede resultar enorme. Solamente cuando nos damos vuelta y contemplamos los últimos dos, o cinco o quizá diez años, nos damos cuenta y quedamos sorprendidos del valor de los buenos hábitos y del costo negativo de los malos hábitos.

Esto puede ser un concepto difícil de apreciar en la vida cotidiana. Frecuentemente descartamos los pequeños cambios porque no parecen importar mucho en un momento dado. Si ahorras un poco de dinero ahora, no te conviertes en millonario. Si vas al gimnasio tres días consecutivos, no te vas a poner en forma. Si estudias chino mandarín una hora por la noche, no

habrás aprendido un nuevo idioma. Hacemos pequeños cambios, pero los resultados nunca se dan de manera inmediata; eso nos descorazona y nos lleva de vuelta a nuestras viejas rutinas.

Desafortunadamente, el lento ritmo de la transformación también hace que sea muy fácil permitir el retorno de los malos hábitos. Si comes un alimento poco saludable hoy, la báscula no va a registrar un cambio muy drástico. Si el día de hoy trabajas hasta tarde e ignoras a tu familia, te va a perdonar. Si aplazas el trabajo de un proyecto para el día siguiente, seguramente encontrarás el tiempo para terminarlo más adelante. Es fácil pasar por alto una pequeña mala decisión.

Sin embargo, cuando repetimos día a día esos errores que representan apenas un 1%, cuando replicamos las malas decisiones y duplicamos los pequeños errores mediante excusas sin importancia, nuestras acciones acaban por producir resultados compuestos que son realmente tóxicos. La acumulación de muchos pasos en falso, un 1% de deterioro aquí y allá, finalmente se convierte en un grave problema.

El impacto creado por un cambio en nuestros hábitos es similar al efecto que provoca alterar la ruta de un avión apenas unos cuantos grados. Imagina que estás volando de Los Ángeles a la ciudad de Nueva York. Si el piloto que despegue de Los Ángeles ajusta la dirección 3.5 grados al sur, llegaría a Washington, D.C., en lugar de llegar a Nueva York. Ese pequeño cambio apenas se notaría durante el despegue. La punta del avión apenas si se movería un par de metros, pero si la distancia se magnificara durante el vuelo, el avión terminaría en un lugar que está a cientos de kilómetros del destino original.*

* Me di a la tarea de investigar y calculé lo siguiente: Washington, D.C., está a unos 360 km de la ciudad de Nueva York. Asumiendo que viajes en un 747 o en un avión A380, si cambias la dirección 3.5 grados cuando despegas de Los Ángeles, el frente del avión se movería aproximadamente 2 metros. Nótese cómo una ligera variación en la dirección del avión significa llegar a un destino que está a una distancia muy considerable del destino original.

Del mismo modo, un pequeño cambio en tus hábitos cotidianos puede conducir tu vida a un destino completamente distinto. Tomar una decisión que es 1% mejor o 1% peor puede no parecer importante en un momento dado, pero en el transcurso de todos los momentos que conforman una vida, estas decisiones determinan la diferencia entre la persona que eres y la persona que podrías ser. El éxito es el producto de nuestros hábitos cotidianos, no de transformaciones drásticas que se realizan una vez en la vida.

Dicho eso, no importa cuán exitoso seas en este preciso momento. Lo que importa es determinar si tus hábitos te están conduciendo hacia el camino del éxito. Debes preocuparte más de la trayectoria que estás siguiendo en el presente que de los resultados que has alcanzado hasta ahora. Si eres millonario pero gastas más de lo que ganas cada mes, entonces estás siguiendo una mala trayectoria. Si tus hábitos de consumo no cambian, no vas a terminar bien. En cambio, si estás en quiebra pero consigues ahorrar un poco cada mes, entonces te encuentras en un camino que te conducirá a la libertad financiera, aun si lograrlo te toma más tiempo del que te gustaría.

Tus resultados son los indicadores reactivos de tus hábitos. La cantidad de dinero que posees es un indicador reactivo de tus hábitos financieros. Tu peso actual es un indicador reactivo de tus hábitos alimenticios. Tu conocimiento es un indicador reactivo de tus hábitos de estudio. El aspecto de tu casa es un indicador reactivo de tus hábitos de orden y limpieza. Al final obtienes lo que repites.

Si quieres predecir dónde terminarás tu vida, todo lo que tienes que hacer es seguir la curva de las pequeñas ganancias y pérdidas y proyectar cómo tus decisiones diarias se comportan a lo largo de diez o veinte años. ¿Gastas menos de lo que ganas cada mes? ¿Vas al gimnasio varias veces a la semana? ¿Lees libros y aprendes algo nuevo cada día? Las pequeñas batallas que ganamos cada día son las que definen nuestro futuro.

El tiempo magnifica el margen entre éxito y fracaso y va a multiplicar aquello que repites con frecuencia. Los buenos hábitos terminan siendo tus aliados. Los malos hábitos acaban por convertirse en enemigos.

Los hábitos son una espada de doble filo.¹⁴ Los malos hábitos pueden dañarte tan fácilmente como los buenos hábitos pueden complementarte. Por eso es crucial entender los detalles. Es importante que aprendas cómo funcionan los hábitos para que puedas diseñarlos de acuerdo con tus preferencias y seas capaz de evitar eficientemente el borde peligroso de la espada.

TUS HÁBITOS ACTÚAN DE MANERA ACUMULATIVA A TU FAVOR O EN TU CONTRA

Hábitos acumulativos favorables	Hábitos acumulativos desfavorables
Productividad Lograr terminar una tarea adicional es un pequeño logro en un día determinado, pero cuenta mucho en el transcurso de toda una carrera.¹⁵ El efecto acumulativo de lograr automatizar una tarea antigua para poder dominar una nueva habilidad es aún mayor. Entre más tareas seas capaz de realizar de manera automática, sin tener que pensar, más libertad tendrá tu cerebro de enfocarse en otras áreas.¹⁶	Estrés La frustración de un embotellamiento, el peso de las responsabilidades de ser padres, la tensión de no llegar al fin de quincena, la preocupación que produce tener la presión arterial un poco más alta de lo normal, etc. Por sí solas estas causas de estrés son tolerables, pero si persisten por años, estas pequeñas preocupaciones se acumulan y se convierten en problemas de salud muy graves.
Conocimiento Aprender una nueva idea no te convierte en un genio, pero mantener un compromiso de aprender algo cada día durante tu vida se convierte en una fuerza transformadora. Cada libro que lees no solo te enseña algo nuevo, también te estimula a repensar de manera distinta las viejas ideas.¹⁷ Como dice Warren Buffet: «Esta es la manera como el conocimiento funciona. Se va acumulando, como el interés compuesto del dinero invertido».	Pensamientos negativos Entre más te consideras a ti mismo despreciable, carente de valor, tonto o feo, más te condicionas a interpretar la vida de la misma manera. Tu pensamiento queda atrapado en un círculo vicioso. Lo mismo ocurre con tu manera de pensar acerca de los demás. Una vez que caes en el hábito de considerar a las personas como malhumoradas, injustas o egoístas, empiezas a ver a ese tipo de personas en todas partes.
Relaciones sociales Las personas reflejan la manera como te comportas con ellas. Entre más ayudas a los demás, más querrán ayudarte a ti. Ser un poco más amable en cada interacción con las personas, al paso del tiempo termina por convertirse en una amplia y duradera red de conexiones.	Indignación Los disturbios, protestas, movimientos de masas rara vez son producto de un acontecimiento aislado. Al contrario, una serie de agresiones menores y afectaciones repetidas se multiplican lentamente hasta que un acontecimiento se convierte en la gota que derrama el vaso y la indignación se extiende como un incendio.

EN QUÉ CONSISTE REALMENTE EL PROGRESO

Imagina que hay un cubo de hielo sobre la mesa que está frente a ti. La habitación está fría y tú puedes ver tu propio aliento. La temperatura es de 4 grados bajo cero. Aunque sea de manera muy lenta, la habitación comienza a calentarse.

Tres grados bajo cero.

Dos grados bajo cero.

El cubo de hielo sigue en la mesa frente a ti, sin cambios.

Un grado bajo cero.

Medio grado bajo cero.

Todavía no ha pasado nada.

De pronto la temperatura alcanza los cero grados y el hielo comienza a derretirse. Un solo grado hace la diferencia y desencadena el gran cambio.

Los grandes hitos, los momentos definitorios con frecuencia son el resultado de muchos acontecimientos previos que acumulan el potencial requerido para desencadenar un gran cambio. Este mismo patrón se repite en todas partes. El cáncer es indetectable el 80% del tiempo desde que surge hasta que, en un momento dado, en cuestión de meses, acaba con el cuerpo.¹⁸ El bambú apenas se alcanza a ver durante los primeros cinco años. Durante ese tiempo desarrolla un complejo sistema de raíces que, una vez maduro, le permite crecer más de 2 m en menos de seis semanas.

De manera similar, los hábitos con frecuencia no parecen provocar ningún cambio hasta que se alcanza un punto crítico, un umbral que desencadena un nivel superior de desempeño. En las etapas tempranas y medias de cualquier empresa, suele haber un *abismo de desilusión*. Uno siempre espera realizar progresos de manera lineal y ascendente, por ello es frustrante cuando por períodos de días, semanas e incluso meses los cambios parecen no funcionar y uno tiene la sensación de permanecer en el mismo sitio. Es el sello de cualquier proceso acumulativo: los resultados más poderosos toman su tiempo y se retrasan.

Esta es una de las razones por las que es tan difícil desarrollar hábitos que perduren. La gente hace pequeños cambios de conducta, no ve resultados tangibles y toma la decisión de detenerse. Podrías pensar: «He estado corriendo diariamente durante un mes y no logro ver ningún cambio en mi cuerpo». Una vez que este tipo de pensamiento se apodera de ti, es fácil abandonar los buenos hábitos. Para que los hábitos realmente generen un cambio, deben subsistir lo suficiente como para rebasar una meseta donde no se producen cambios perceptibles. Yo la llamo *meseta de potencial latente*.

Si te está costando demasiado esfuerzo desarrollar un nuevo hábito bueno o romper con uno malo, no se trata de que hayas perdido tu capacidad de realizar mejoras. Con frecuencia esto se debe a que no has logrado cruzar la meseta de potencial latente. Cuando uno se queja de no estar alcanzando resultados exitosos a pesar de estar esforzándose, es como si se quejara de que el hielo no se derrite cuando la habitación pasa de cuatro a tres grados bajo cero. El trabajo no se desperdicia, solo se acumula. Recuerda que toda la acción se desencadena cuando la temperatura alcanza los cero grados.

Cuando al fin logras ir más allá de la meseta del potencial latente, la gente considera que el hecho es un éxito conseguido de la noche a la mañana. El común de la gente solo percibe los eventos más llamativos y no se detiene a ver todo el trabajo y el esfuerzo que tienen detrás. Pero tú sabes que todo el trabajo que has invertido durante mucho tiempo, cuando parecía que no estabas haciendo ningún progreso, es lo que realmente hizo posible el cambio.

Es el equivalente humano de las fuerzas geológicas. Dos placas tectónicas pueden frotarse una contra otra por millones de años mientras se acumula presión entre ellas. Por fin, un día se tocan nuevamente, de la misma manera en que lo estuvieron haciendo durante varias eras, pero en esta ocasión la presión es demasiada. Un terremoto se desencadena. El cambio puede

tomar años antes de que se manifieste de manera intensa en un instante.

La maestría requiere paciencia. Las Espuelas de San Antonio, uno de los equipos más exitosos de la NBA [Liga Nacional de Basquetbol de los Estados Unidos], mantiene en la pared de los vestidores una cita del reformador Jacob Riis: «Cuando nada parece ir bien, visito al cantero. Este hombre golpea la roca con su cincel y su martillo quizá hasta un centenar de veces sin hacerle siquiera una grieta. Sin embargo, al dar el siguiente golpe, la roca se parte en dos. Sé que ese no fue el golpe que rompió la roca, fue la suma de todos los golpes que dio anteriormente».¹⁹

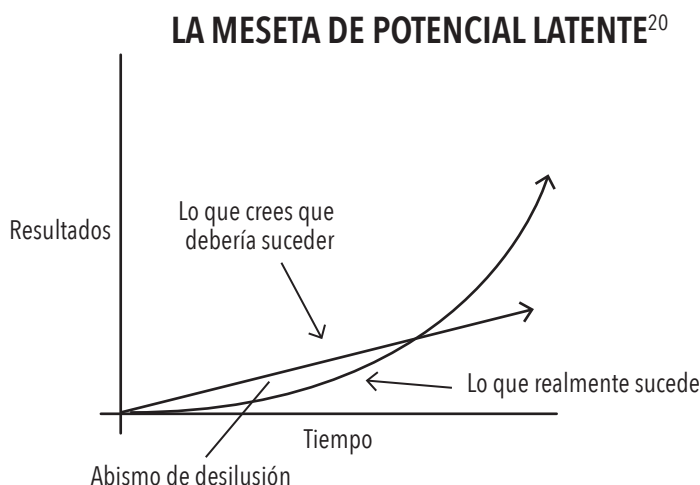


FIGURA 2. Solemos suponer que el progreso se da de manera lineal y ascendente. Por lo menos esperamos que suceda rápido. En la realidad, los resultados de nuestros esfuerzos suelen tomar tiempo y retrasarse. No es sino meses o incluso años después cuando nos damos cuenta del verdadero valor de todo el trabajo que hemos realizado. Esto puede tener como resultado un «abismo de desilusión», un punto en el que la gente se siente descorazonada tras haber puesto semanas o incluso meses de trabajo duro sin experimentar ningún resultado aparente. Sin embargo, su trabajo no se desperdició. Tan solo se acumuló. No es hasta mucho tiempo después cuando el verdadero valor del esfuerzo previo es revelado.

Todas las cosas importantes provienen de comienzos modestos. La semilla de cada hábito es una pequeña decisión.²¹

Pero conforme esa decisión se repite, un hábito nuevo surge y se va fortaleciendo. Las raíces se afianzan y las ramas crecen. La tarea de eliminar un hábito pernicioso es parecida a arrancar de raíz un poderoso roble que crece en nuestro interior. Y la tarea de desarrollar un buen hábito es equivalente a cultivar una delicada flor cada día.

Pero, ¿qué es lo que determina que mantengamos un hábito el tiempo suficiente para sobrevivir la meseta del potencial latente y conseguir llegar al otro lado? ¿Qué es lo que provoca que algunas personas regresen a sus malos hábitos mientras otras consiguen disfrutar de los efectos acumulativos de los hábitos favorables?

OLVIDA LAS METAS Y MEJOR ENFÓCATE EN LOS SISTEMAS

La sabiduría prevaleciente afirma que la mejor manera de alcanzar lo que queremos en la vida (ponerse en forma, establecer un negocio exitoso, relajarse y dejar de preocuparse, pasar más tiempo con la familia y amistades) consiste en establecer metas específicas y viables.

Durante muchos años esa fue también la manera como abordé mis hábitos. Cada hábito constituía una meta a alcanzar. Establecí metas para alcanzar las calificaciones que quería obtener en la escuela, para la cantidad de peso que quería levantar en el gimnasio, para las ganancias que deseaba obtener en mi negocio. Tuve éxito con algunas de ellas, pero fracasé en muchas otras. Eventualmente empecé a darme cuenta de que mis resultados poco tenían que ver con mis metas y mucho, con los sistemas que había seguido para alcanzarlas.

¿Cuál es la diferencia entre metas y sistemas? La respuesta la aprendí de Scott Adams, el caricaturista creador de la tira

cómica *Dilbert*. Según Adams, las metas son los resultados que quieres obtener. Los sistemas son los procesos que sigues para alcanzar esos resultados.

- Si eres entrenador, tu meta puede ser ganar el campeonato. Tu sistema es la manera en que reclutas a los jugadores, diriges a tus entrenadores asistentes y conduces los entrenamientos.
- Si eres empresario, tu meta puede ser establecer un negocio con valor de un millón de dólares. Tu sistema es la manera en que evalúas las ideas para desarrollar nuevos productos, contratas a los empleados y conduces las campañas de ventas.
- Si eres músico, tu meta puede ser tocar una nueva obra. Tu sistema consiste en la frecuencia de tus ensayos, en la manera como divides y practicas los pasajes complicados y en el método para recibir retroalimentación de tu instructor.

Y ahora la pregunta más interesante: ¿Si ignoras tus metas y te enfocas únicamente en tu sistema, podrías también alcanzar el éxito? Por ejemplo, si fueras entrenador de basquetbol y pasaras por alto la meta de ganar el campeonato y te enfocaras solamente en lo que tu equipo hace durante los entrenamientos diarios, ¿obtendrías de todas formas un buen resultado?

Yo estoy convencido de que la respuesta a esta pregunta es afirmativa.

La meta de cualquier equipo deportivo es obtener el mejor resultado, pero sería absurdo pasarse el partido viendo el marcador. La única manera de ganar realmente es volverse un poco mejor cada día de entrenamiento. En palabras del tres veces campeón del Súper Tazón, Bill Walsh: «El marcador se encarga de sí mismo». Lo mismo resulta ser verdad cuando estableces tus metas. Es mejor enfocarse en los sistemas.

¿A qué me refiero cuando afirmo esto? ¿Son las metas totalmente inútiles? Por supuesto que no. Las metas son buenas para establecer una dirección, pero los sistemas son mejores para realizar verdaderos progresos. Un montón de problemas surgen cuando pasas demasiado tiempo pensando en tus metas en lugar de dedicar el tiempo a diseñar tus sistemas.

Problema 1: Los ganadores y los perdedores comparten las mismas metas

Tenemos un serio prejuicio cuando se trata de juzgar las metas de los demás. Tendemos a confundir éxito con supervivencia. Nos concentramos en las personas que logran ganar —los sobrevivientes— y de manera equivocada asumimos que sus ambiciosas metas los condujeron al triunfo. Al hacerlo, no nos damos cuenta de que muchas otras personas tenían la misma meta pero no consiguieron el éxito.

Todos los atletas olímpicos desean ganar una medalla de oro. Todos los candidatos quieren obtener el empleo. Si la gente que tiene éxito y la que no lo consigue comparten la misma meta, esta última no puede ser lo que distingue a los ganadores de los perdedores.²² La meta de ganar el Tour de France no fue lo que propulsó a los ciclistas británicos hasta la cima de su especialidad. Muy probablemente habían aspirado a ganar dicha carrera todos los años anteriores, del mismo modo que cualquier otro equipo profesional de ciclistas. La meta siempre estuvo ahí. No fue hasta que implementaron un sistema de pequeñas mejoras continuas cuando lograron alcanzar un resultado totalmente distinto a los anteriores.

Problema 2: Alcanzar una meta consiste únicamente en un cambio momentáneo

Imagina que tienes una habitación muy sucia y desordenada y que estableces la meta de limpiarla y ordenarla. Si reúnes la energía para hacer el trabajo necesario, entonces habrás ordenado tu habitación, al menos por un momento. Pero si mantienes los

mismos hábitos descuidados y desordenados que te llevaron a tener una habitación en mal estado, pronto volverás a tener una pila de cosas fuera de lugar y estarás a la espera de un nuevo arranque de motivación para limpiarla de nuevo. Seguirás persiguiendo un resultado porque nunca te tomaste el tiempo de cambiar el sistema que está detrás de él. Curaste un síntoma sin hacer nada para resolver su causa.

Cuando logras alcanzar una meta, tu vida cambia únicamente durante un momento. Esa es la paradoja de las mejoras. Pensamos que debemos cambiar los resultados pero los resultados no son el problema. Lo que realmente necesitamos cambiar son los sistemas que nos llevan a tener esos resultados. Cuando resuelves problemas a partir de los resultados, solamente los resuelves de manera momentánea. Para que en verdad logres una mejora perdurable, debes resolver los problemas a partir de los sistemas. Arregla los sistemas y los resultados se arreglarán por sí mismos.

Problema 3: Las metas restringen la felicidad

La suposición implícita detrás de cualquier meta es la siguiente: «Una vez que alcance mi meta, seré feliz». El problema con una mentalidad que privilegia las metas es que siempre se pospone la felicidad hasta que se logra alcanzar el siguiente hito. Yo mismo he caído en esta trampa tantas veces que he perdido la cuenta. Por años, me convencí de que la felicidad era algo que mi yo del futuro disfrutaría. Me prometía a mí mismo que finalmente me relajaría y sería feliz una vez que lograra desarrollar nueve kilos más de musculatura o una vez que mi negocio fuera mencionado en el diario *The New York Times*.

Es más, la mentalidad que se rige por la consecución de metas acaba por crear un conflicto de exclusión: o alcanzas tu meta y eres exitoso o fallas y eres un fracaso. Mentalmente te encajonas dentro una estrecha concepción de la felicidad. Esto es una equivocación. Es bastante improbable que el camino real por el que se va a desarrollar tu vida coincida plenamente

con el camino que imaginaste cuando decidiste lo que querías hacer. No tiene sentido que restrinjas tu felicidad y satisfacción a un solo escenario, cuando existen muchos caminos que conducen al éxito.

Una mentalidad que privilegia los sistemas te proporciona un antídoto. Cuando te enamoras del proceso más que del producto final, no tienes que esperar hasta el desenlace para permitirte ser feliz. Puedes sentirte satisfecho y feliz siempre que tu sistema esté funcionando. Y los sistemas pueden funcionar bien de muchas maneras distintas, no solamente de la manera en que lo concebiste al principio.

Problema 4: Las metas no coinciden con el progreso a largo plazo

Por último, una mente que privilegia las metas puede crear un efecto de «yo-yo». Muchos corredores entrenan durante meses, pero tan pronto como cruzan la línea de meta, dejan de entrenar. La carrera ya no está ahí para motivarlos. Cuando todo tu trabajo se enfoca en una meta en particular, ¿qué queda para motivarte una vez que la alcanzas? Esta es la razón por la cual muchas personas regresan a sus viejos hábitos malos una vez que alcanzan una meta.

El propósito de definir metas consiste en convertirse en un ganador de una sola ocasión. El propósito de construir sistemas consiste en seguir participando en el juego. La mentalidad que verdaderamente se enfoca en el largo plazo no se centra en el cumplimiento de metas. No se trata de alcanzar metas aisladas. Se trata de un ciclo de refinamiento interminable y de mejora continua. Por encima de todo, tu compromiso con el *proceso* es lo que va a determinar tu *progreso*.

UN SISTEMA DE HÁBITOS ATÓMICOS

Si tienes problemas para cambiar tus hábitos, el problema no eres tú. El problema es tu sistema. Los malos hábitos se repiten constantemente no porque tú no los quieras cambiar, sino porque tienes un sistema que no funciona.

No te elevas al nivel de tus metas. Desciendes al nivel de tus sistemas.²³

Uno de los temas centrales de este libro consiste en aprender a enfocarse en los sistemas en general, en lugar de concentrarse en una meta única. De hecho este es uno de los conceptos principales que sirven para definir la palabra *atómico*. A estas alturas, ya te habrás dado cuenta de que un hábito atómico se refiere a un cambio pequeño, a una ganancia marginal, a un 1% de mejora. Pero los hábitos atómicos no son los viejos malos hábitos aunque estos sean menores. Los hábitos atómicos son pequeños hábitos que forman parte de un sistema mayor. Así como los átomos son los ladrillos que conforman las moléculas, los hábitos son los ladrillos de los resultados extraordinarios.

Los hábitos son como los átomos de nuestras vidas. Cada uno es una unidad fundamental que contribuye a la mejora en general. Al principio estas pequeñas rutinas parecen ser insignificantes, pero pronto se acumulan y se convierten en un combustible que genera ganancias tan importantes que sobrepasan con creces el costo de las inversiones iniciales. Son al mismo tiempo pequeños y poderosos. Este es el significado de la frase *hábitos atómicos*, una práctica regular o rutina que no es solamente pequeña y fácil de realizar, también es la fuente de un poder increíble. Un componente de un sistema de crecimiento compuesto.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- ♦ Los hábitos son el interés compuesto de la superación personal. Trabajar para lograr ser un 1% mejor cada día cuenta mucho a la larga.
- ♦ Los hábitos son una espada de doble filo. Pueden trabajar a tu favor o en contra tuya. Por este motivo, entender los detalles es indispensable.
- ♦ Los pequeños cambios con frecuencia parecen no tener ningún efecto hasta que logras cruzar un umbral crítico. Los resultados más poderosos de cualquier proceso acumulativo suelen retrasarse. Debes aprender a ser paciente.
- ♦ Un hábito atómico es un pequeño hábito que forma parte de un sistema más complejo. De la misma manera en que los átomos son los ladrillos de las moléculas, los hábitos atómicos son los ladrillos de los resultados excepcionales.
- ♦ Si quieres mejores resultados, olvídate de fijar metas. En lugar de eso, concéntrate en tu sistema.
- ♦ No te elevas al nivel de tus metas. Desciendes al nivel de tus sistemas.

NOTAS

- ¹ Matt Slater, «How GB cycling went from tragic to magic», *BBC Sport*, 14 de abril 2008, <http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/olympics/cycling/7534073.stm>. [Cómo el ciclismo británico pasó de trágico a mágico].
- ² Tom Fordyce, «Tour de France 2017: Is Chris Froome Britain's least loved great sportsman?», *BBC Sport*, 23 de julio 2017, <https://www.bbc.com/sport/cycling/40692045>. [¿Es Chris Froome el deportista destacado menos querido de Gran Bretaña?].
- ³ Richard Moore, *Mastermind: How Dave Brailsford Reinvented the Wheel*, Glasgow, BackPage Press, 2013.
- ⁴ Matt Slater, «Olympics cycling: Marginal gains underpin Team GB dominance», *BBC*, 8 de agosto 2012, <https://www.bbc.com/sport/olympics/19174302>. [Ciclismo olímpico: Las ganancias marginales apuntalan el predominio del equipo británico].
- ⁵ Tim Harford, «Marginal gains matter but gamechangers transform», abril 2017, <http://timharford.com/2017/04/marginal-gains-matter-but-gamechangers-transform>. [Las ganancias marginales importan pero un cambio en el juego transforma].
- ⁶ Eben Harrell, «How 1% performance improvements led to Olympic Gold», *Harvard Business Review*, 30 de octubre 2015, <https://hbr.org/2015/10/how1performance-improvements-ledtoolympic-gold>; Kevin Clark, «How a Cycling Team turned the Falcons into NFC champions», *The Ringer*, 12 de septiembre 2017, <https://www.theringer.com/nfl/2017/9/12/16293216/atlanta-falcons-thomas-dimitroff-cycling-team-sky>. [La manera en que las mejoras de 1% en el desempeño condujeron hasta el oro olímpico].
- ⁷ Técnicamente, los ciclistas británicos ganaron 57% de las medallas para ciclismo de ruta y pista en los Juegos Olímpicos de 2008. Catorce medallas de oro estaban disponibles en las pruebas de ruta y pista. Los británicos ganaron ocho de ellas.
- ⁸ «World and Olympic records set at the 2012 Summer Olympics», *Wikipedia*, 8 de diciembre 2017, https://en.wikipedia.org/wiki/World_and_

Olympic_records_set_at_the_2012_Summer_Olympics#Cycling. [Récords mundiales y olímpicos establecidos en los Juegos Olímpicos de verano 2012].

- 9 Andrew Longmore, «Bradley Wiggins», *Encyclopaedia Britannica*, <https://www.britannica.com/biography/Bradley-Wiggins>, modificado por última vez el 21 de abril 2018.
- 10 Karen Sparks, «Chris Froome», *Encyclopaedia Britannica*, <https://www.britannica.com/biography/Chris-Froome>, modificado por última vez el 23 de octubre 2017.
- 11 «Medals won by the Great Britain cycling team at world championships, Olympic Games and Paralympic Games since 2000», EN#K0dWAPjq84CV8Wzw.99; último acceso 8 de junio 2018.
- 12 Jason Shen, emprendedor y escritor, recibió una versión preliminar de este libro. Después de leer este capítulo, señaló: «si las ganancias fueran lineales, podrías predecir una mejoría de 3.65x de mejoría. Pero como las ganancias son exponenciales, la mejora es en realidad 10x mejor». 3 de abril 2018.
- 13 Mucha gente ha notado cómo los hábitos se multiplican con el tiempo. Aquí aparecen mis artículos y libros favoritos sobre el tema: Leo Babauta, «The power of habit investments», *Zen Habits*, 28 de enero 2013, <https://zenhabits.net/bank> [«El poder de invertir en los hábitos», *El gran libro de los hábitos zen*, Madrid, Mestas Ediciones, 2014]; Morgan Housel, «The freakishly strong base», *Collaborative Fund*, 31 de octubre 2017, <http://www.collaborativefund.com/blog/the-freakishly-strong-base> [La base escandalosamente firme]; Darren Hardy, *The Compound Effect*, Nueva York, Vanguard Press, 2012 [*El efecto compuesto*, Success I Books, 2011].
- 14 Me gustaría darle crédito a Jason Hreha, quien originalmente me describió los hábitos de esta manera. Jason Hreha (@jhreha), «They're a double edged sword», Twitter, 21 de febrero 2018, <https://twitter.com/jhreha/status/966430907371433984> [Son una espada de doble filo].
- 15 Como dice Sam Altman: «Una pequeña ganancia de productividad, acumulada durante cincuenta años, vale muchísimo». «Productivity», 10 de abril 2018, <http://blog.samaltman.com/productivity> [Productividad].

- 16 Michael (@mmay3r), «The foundation of productivity is habits. The more you do automatically, the more you're subsequently freed to do. This effect compounds», Twitter, 10 de abril 2018, <https://twitter.com/mmay3r/status/983837519274889216> [El fundamento de la productividad son los hábitos. Entre más cosas haces de manera automática, más libre estarás subsecuentemente].
- 17 Esta idea —que aprender nuevas ideas incrementa el valor de las viejas ideas— es algo que escuché por primera vez de Patrick O'Shaughnessy, quien escribió: «Este es el motivo por el cual el conocimiento es compuesto. Los viejos conocimientos que valían 4/10 se pueden volver 10/10 cuando sean liberados por la lectura de otro libro en el futuro», <http://investorfieldguide.com/reading-tweet-storm>
- 18 «How to live a longer, higher quality life, with Peter Attia, M.D.», Investor's Field Guide, 7 de marzo 2017, <http://investorfieldguide.com/attia> [Cómo vivir una vida más larga y de alta calidad, con el Dr. Peter Attia].
- 19 Matt Moore, «NBA finals: A rock, hammer, and cracking of Spurs' majesty in Game 7», *CBS Sports*, 21 de junio 2013, <https://www.cbssports.com/nba/news/nba-finals-a-rock-hammer-and-cracking-of-spurs-majesty-in-game-7> [Finales de la NBA: Una roca, un martillo y el resquebrajamiento de la majestuosidad de las Espuelas en el Juego 7].
- 20 La inspiración para este dibujo provino de un tuit titulado «Deception de linear vs. exponential» [La decepción de lo linear contra lo exponencial], de @MlchaelW., 19 de mayo 2018, <https://twitter.com/MlchaelW/status/997878086132817920>
- 21 Este párrafo está inspirado en una cita de Mr. Mircea, una cuenta de Twitter, quien escribió «each habit began its life as a single decision» [cada hábito inició su vida como una simple decisión], <https://twitter.com/mistermircea>
- 22 Me quito el sombrero ante el entrenador de Crossfit Ben Bergeron por inspirar esta cita durante una conversación que tuve con él, el 28 de febrero 2017.
- 23 Esta línea está inspirada en la siguiente cita de Arquíloco: «No nos elevamos al nivel de nuestras expectativas, caemos al nivel de nuestro entrenamiento».