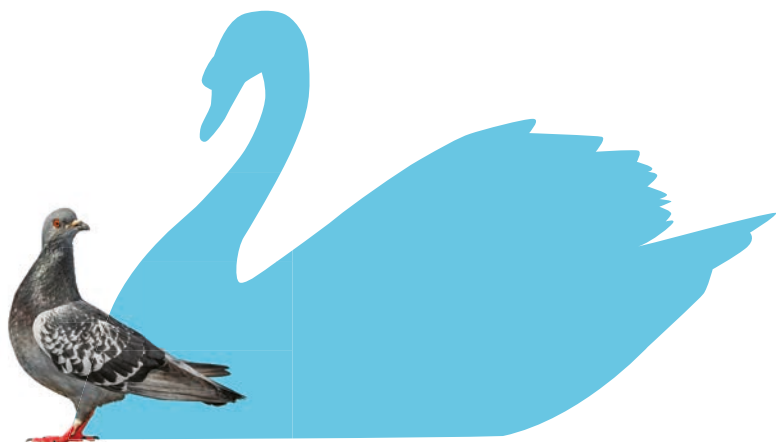


# Cómo cambiar



La ciencia te ayuda  
a ser quien quieres ser

Katy Milkman

KATY MILKMAN

# Cómo cambiar

LA CIENCIA TE AYUDA  
A SER QUIEN QUIERES SER

## **CÓMO CAMBIAR - La ciencia te ayuda a ser quien quieres ser**

Título original: *HOW TO CHANGE — The Science of Getting from Where You Are to Where You Want to Be*

### **DE LA EDICIÓN EN ESPAÑOL**

geoPlaneta

© Editorial Planeta, S.A., 2021

Av. Diagonal 662-664. 08034 Barcelona

info@geoplaneta.com – www.geoplaneta.es

1ª edición en geoPlaneta: septiembre del 2021

© Traducción: Verónica Puertollano, 2021

### **DE LA EDICIÓN ORIGINAL**

© del texto: Katherine L. Milkman, 2021

Esta edición ha sido publicada de mutuo acuerdo con Portfolio, un sello de Penguin Publishing Group, una división de Penguin Random House LLC. Todos los derechos reservados.

Diseño de cubierta: Jarrod Taylor

Imagen de cubierta: (paloma) Susan Hall Frazier / Moment / Getty Images

ISBN: 978-84-08-24635-0

Depósito legal: B. 8.729-2021

Impresión y encuadernación: Black Print

Reservados todos los derechos. 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 este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear un fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

El papel utilizado para la impresión de este libro es cien por cien libre de cloro y está calificado como papel ecológico.

## SUMARIO

<i>Prólogo</i> .....	7
<i>Introducción</i> .....	11
<i>Capítulo 1. Comienzos</i> .....	21
<i>Capítulo 2. Impulsividad</i> .....	43
<i>Capítulo 3. Procrastinación</i> .....	63
<i>Capítulo 4. Olvido</i> .....	85
<i>Capítulo 5. Pereza</i> .....	109
<i>Capítulo 6. Confianza</i> .....	131
<i>Capítulo 7. Conformidad</i> .....	153
<i>Capítulo 8. Cambiar para siempre</i> .....	177
<i>Agradecimientos</i> .....	183
<i>Notas</i> .....	191
<i>Sobre la autora</i> .....	216

## CAPÍTULO I

### COMIENZOS

La primera vez que visité la inmensa sede de Google me sentí como una niña en la fábrica de chocolate de Willy Wonka. El campus de la empresa en Mountain View (California) presume de la tecnología más puntera en todo, con un toque de extravagancia, además. En mi camino entre los edificios de oficinas, vi canchas de voleibol, esculturas muy imaginativas, una tienda de regalos surtida con toda clase de fruslerías de la marca y restaurantes gratuitos de primera categoría. Era impresionante.

Google nos había invitado a varios académicos a su sede, a un retiro para sus directores de recursos humanos, pero me preguntaba qué podría necesitar de nosotros esta empresa, una de las más innovadoras y exitosas del mundo. No me pareció que los sonrientes empleados que pasaban zumbando en bicicletas pintadas con los colores del logotipo de la compañía tuvieran algún problema. Google había ingresado 38 000 millones de dólares el año anterior a mi visita.<sup>1</sup>

Pero todo el mundo tiene problemas, incluso Google.

La compañía había organizado el retiro para buscar nuevas formas de ayudar a sus empleados a tomar mejores decisiones, en el trabajo y en casa, haciendo hincapié en potenciar su productividad,<sup>2</sup> así como su salud y su seguridad financiera,<sup>3</sup> dos aspectos asociados a un mejor rendimiento laboral. En el evento, Prasad Setty, alumno de Wharton y vicepresidente de Google, que se dedicó varios años al área de recursos humanos, me hizo una pregunta aparentemente inocua que me puso en la senda de uno de mis descubrimientos más importantes.<sup>4</sup>

Explicó que Google ofrecía a sus empleados una amplia variedad de beneficios sociales para mejorar su vida y su trabajo, y

resolver problemas como ahorrar poco para la jubilación, el abuso de las redes sociales, la inactividad física, la alimentación poco saludable y el tabaquismo.<sup>5</sup> Pero, aunque parezca extraño, estos programas no eran muy demandados. Prasad Setty se sintió tan perplejo como frustrado al ver que todos esos programas que su equipo había creado —y que Google pagó muy caros— eran en su mayoría ignorados. ¿Por qué los empleados no corrían a aprovecharse de las clases gratuitas de desarrollo de habilidades? ¿Por qué no estaban todos clamando por el plan de ahorros 401(k) y los entrenadores personales que les ofrecía la empresa?

Prasad había considerado algunas explicaciones, todas bastante plausibles. Tal vez no se estaba dando suficiente publicidad a los programas, o los empleados estaban demasiado ocupados para aprovecharlos. Pero también se preguntó si había elegido un buen momento. ¿Sabía yo cuándo debía Google animar a sus empleados a aprovechar estos recursos?, me preguntó. ¿Había algún momento ideal en el calendario, o en la trayectoria profesional de alguien, para fomentar el cambio de comportamiento?<sup>6</sup>

Hice una pausa. La pregunta de Prasad era sin duda importante, pero, que yo sepa, en gran medida los académicos la habían pasado por alto. Si queríamos promover de forma efectiva un cambio de comportamiento, por supuesto que necesitábamos saber cuándo empezar.

Aunque no tenía una respuesta fácil para Prasad, sí tuve una corazonada. Le dije que, antes de poder darle una respuesta basada en una evidencia sólida, debía repasar la literatura académica y recopilar datos por mi cuenta. Estaba impaciente por volver junto a mi equipo de investigación, en Filadelfia.

## LA POTENCIA DE UNA HOJA EN BLANCO

Prasad no era ni mucho menos el primer directivo que conocía al que le desconcertaba la obstinada persistencia de comportamientos poco saludables o improductivos. He pasado horas infinitas hablando con funcionarios de la salud pública desesperados por reducir el tabaquismo, impulsar la actividad física, mejorar

las dietas y aumentar las vacunaciones, y eso es solo el principio. A menudo oigo la misma pregunta exasperada: si no puedes convencer a la gente de que modifique su conducta diciéndoles que el cambio es sencillo, barato y bueno para ellos, ¿qué ingrediente mágico lo conseguirá?

En este libro se ofrecerán muchas respuestas a esa pregunta —y la más importante es: depende—, pero hay una de especial relevancia para el problema de Prasad. Empieza con la extraordinaria historia de un éxito de la medicina.

El síndrome de muerte súbita del lactante (SMSL) es tan aterrador como parece. Cada año, decenas de miles de bebés de todo el mundo mueren de forma repentina e inexplicable mientras duermen.<sup>7</sup> Durante años, el SMSL ha sido la principal causa de muerte entre los bebés estadounidenses de entre un mes y un año de edad.<sup>8</sup> Recuerdo que me quedé petrificada cuando mi pediatra me explicó los factores de riesgo en una revisión a mi hijo recién nacido.

Durante décadas, la comunidad científica no supo cómo responder al SMSL. Pero a principios de la década de 1990 los investigadores lograron un gran avance: descubrieron que se producían la mitad de muertes por SMSL entre los bebés a los que se ponía a dormir boca arriba respecto a los que dormían boca abajo.<sup>9</sup> ¡La mitad!

Era un descubrimiento digno de celebración —y de rápida actuación—. Presentaba la oportunidad de salvar cientos de miles de vidas, por lo que la comunidad de la salud pública empezó a correr la voz de inmediato. El Gobierno de EE. UU. lanzó una ambiciosa campaña con el lema «Back to Sleep» (con el doble sentido de ‘dormir boca arriba’ y ‘volver a dormirse’) para concienciar a los nuevos padres sobre la importancia de acostar a sus bebés boca arriba.<sup>10</sup> Los Institutos Nacionales de Salud inundaron las ondas de radio con anuncios, y los hospitales y consultorios médicos con folletos.

Por supuesto, no había ninguna garantía de éxito. Muchas campañas similares fracasan, lo que explica mis frecuentes conversaciones telefónicas con funcionarios de la salud pública frustrados. Solo hay que fijarse en el reciente y mediático intento de reducir las tasas de obesidad obligando a las cadenas de

restaurantes a informar de las calorías de sus productos. Resulta que, si se le dice a la gente cuántas calorías tiene una Big Mac o un Frapuccino, la reducción del consumo calórico es, al final, nula.<sup>11</sup> Otro ejemplo son los esfuerzos de las autoridades sanitarias de EE. UU., desde el 2010, para persuadir a los ciudadanos de que se vacunen cada año contra la gripe.<sup>12</sup> Los efectos han sido mínimos en el mejor de los casos: el 43 % de los estadounidenses se vacunan ahora contra la gripe,<sup>13</sup> frente al 29 % que lo hacían antes de la implantación de esta política.<sup>14</sup> De modo que todo hacía esperar que con la campaña «Back to Sleep» ocurriera lo mismo de siempre y que su impacto en un inmenso problema fuese mínimo.

Afortunadamente, la campaña funcionó de maravilla. Entre 1993 y el 2010, el porcentaje de bebés a los que se acostaba boca arriba en EE. UU. se disparó del 17 al 73 % —más del cuádruple— y las muertes por SMSL se desplomaron.<sup>15</sup> El mensaje no pasó de moda. En el 2016, décadas después del inicio de la campaña, mi médico me dio un panfleto de «Back to Sleep» cuando di a luz en Filadelfia.

Pero, si esta campaña había sido un gran éxito incuestionable, ¿por qué otras muchas similares fracasaron? La pregunta de Prasad sobre la elección del momento me inspiró a formular una hipótesis.

Convertirse en padre es sin duda uno de los puntos de inflexión más difíciles de la vida. Un día antes de la llegada de tu hijo no tenías un bebé indefenso al que alimentar, vestir, proteger y calmar, y, de pronto, ¡bum!: todo eso cambia. Con la paternidad, todo es nuevo y diferente, y por tanto no tienes viejos hábitos que romper, ni rutinas arraigadas que interrumpir. Empiezas realmente desde cero, para bien o para mal. El mensaje de «Back to Sleep» llega en esta coyuntura crítica, cuando aún no has desarrollado ciertas rutinas y estás motivado para intentar hacerlo todo bien. Mi intuición es que el momento no podría ser más idóneo para cambiar los patrones de conducta de las personas. No importa qué hicieran tus padres, o sus padres antes que ellos: cuando un médico te dice que es vital que pongas a tu bebé a dormir boca arriba, estás más que dispuesto a hacerle caso, sin tener que luchar contra los malos hábitos.



Compárese esto con una campaña de salud pública que intenta influir en los hábitos relacionados con la alimentación, el tabaco o la vacunación de los adultos. Este tipo de iniciativas nos llegan a mitad de nuestras ajetreadas vidas, con rutinas arraigadas que limitan nuestra apertura al cambio. A pesar de que esa información puede suponer la diferencia entre la vida y la muerte, no es de extrañar que a menudo la ignoremos.

Después de mi visita a Google, sospeché que era un dato muy importante, pero infravalorado: si quieres cambiar tu comportamiento o el de otra persona, es una gran ventaja empezar con una hoja en blanco —un nuevo comienzo—, sin viejos hábitos que luchen contra ti.

Solo hay un problema: hacer tabla rasa es sumamente complicado. Casi todos los comportamientos que queremos cambiar son de carácter cotidiano y están integrados en unas rutinas muy consolidadas.

Pero, afortunadamente, no es imposible lograr el cambio sin una hoja en blanco: solo es difícil. Mi corazonada en Google fue que podría haber una forma de aprovechar la sensación que produce una hoja en blanco, aunque esta no exista.

## EL EFECTO DEL NUEVO COMIENZO

A mi regreso de la visita a Google en el 2012, organicé una reunión con mi alumna de doctorado Hengchen Dai (ahora profesora en la UCLA) y Jason Riis, profesor visitante de Harvard. Estaba deseando hablarles de la pregunta de Prasad y mi intuición de que las personas podrían estar más abiertas al cambio cuando sienten que tienen un nuevo comienzo.

A Hengchen y Jason se les iluminó la cara cuando expliqué mi razonamiento. Como yo, pensaron que la elección del momento podría ser crítica para el cambio. Sabíamos que las personas gravitan por instinto hacia los momentos que sienten como nuevos comienzos cuando quieren producir un cambio —no hay más que pensar en los propósitos de Año Nuevo—. Sin embargo, la teoría económica siempre ha postulado que nuestras preferencias permanecen estables con el tiempo, salvo que nos enfrentemos a circunstancias cambiantes, como nuevas res-

tricciones, una nueva información o una crisis de precios que nos obliguen a ajustar nuestras creencias o nuestro presupuesto. Hengchen, Jason y yo sospechábamos que esta idea era incorrecta y que, en realidad, había momentos sistemáticos y predecibles donde nuestras circunstancias no cambian, pero nos vemos obligados a cambiar nosotros. Entusiasmados, empezamos a contarnos historias sobre los momentos en que un nuevo comienzo nos hizo comportarnos de otra manera y a buscar los puntos en común de todos los ejemplos e ideas sobre por qué nuestra motivación había cambiado.

La mayoría de los cambios que emprendíamos en torno a nuevos comienzos habían sido pequeños, como dejar de mordernos las uñas, volver a conducir después de un susto al volante o explorar nuevas estrategias para buscar pareja después de un bache amoroso. Pero también había escuchado historias sobre cambios más trascendentales. Fijémonos, por ejemplo, en Scott Harrison, autor del superventas *Thirst* ('Sed').<sup>16</sup> Scott se inspiró en el día de Año Nuevo para abandonar su profesión de promotor de discotecas por una vida de sobriedad y trabajo sin fines de lucro. Los nuevos comienzos parecían capaces de inspirar cambios sustanciales.

En nuestra reunión con el equipo, Hengchen, Jason y yo vimos enseguida la eficacia del Año Nuevo, pero nos parecía que solo era un ejemplo muy conocido de un fenómeno más amplio; uno de muchos momentos en que las personas están especialmente dispuestas a cambiar porque sienten que disponen de un nuevo comienzo. El reto era identificar otros momentos que provocan la misma sensación y entender cómo y por qué pueden desbloquearnos y motivar el cambio.

Para empezar, Hengchen indagó en todas las investigaciones existentes sobre cómo piensan las personas acerca de las fechas especiales, como la de Año Nuevo, y volvió con un descubrimiento intrigante. Su investigación la llevó a la literatura de la psicología acerca de cómo las personas piensan en el paso del tiempo. Averiguó que, en vez de percibir el tiempo como un continuo, tendemos a pensar en nuestras vidas como «episodios», y creamos arcos narrativos a partir de los incidentes notables, o capítulos, de nuestras vidas.<sup>17</sup> Un capítulo podría empe-

zar el día que te mudas a tu residencia universitaria («los años de la facultad»); otro, con tu primer trabajo («la era de la consultoría»); otro, el día que cumples cuarenta años; e incluso otro, al comienzo de un nuevo año o milenio.

Esta investigación nos ayudó a desarrollar la idea de que el comienzo de un nuevo capítulo en la vida —por pequeño que sea— puede proporcionar a las personas la sensación de que están haciendo borrón y cuenta nueva. Estos nuevos capítulos son momentos en que cambian las etiquetas que utilizamos para definir quiénes somos y qué estamos haciendo, lo que nos obliga a cambiar con ellas. Pasamos de ser «estudiantes» a «profesionales en activo»; de «arrendatarios» a «propietarios»; de «solteros» a «casados»; de «adultos» a «padres»; de «neoyorquinos» a «californianos»; de «residentes extranjeros de los años noventa» a «estadounidenses del siglo XXI», todo en un abrir y cerrar de ojos. Y las etiquetas afectan a nuestra conducta. Cuando se nos etiqueta como «votantes» (en vez de personas que votan),<sup>18</sup> «comedores de zanahorias» (en vez de personas que comen zanahorias siempre que pueden)<sup>19</sup> o «lectores de Shakespeare» (en vez de personas que leen mucho a Shakespeare),<sup>20</sup> nuestro modo de actuar también se ve afectado, y no solo en cómo nos definimos a nosotros mismos.

Si alguna vez te has fijado un propósito para Año Nuevo y has predicho confiado que «el nuevo tú» en el «nuevo año» será capaz de hacer un cambio, sabrás cómo influye la potencia de las etiquetas. Probablemente mi historia favorita sobre la eficacia del Año Nuevo es la de Ray Zahab, un invitado que participó en el pódcast que presento sobre la toma de decisiones. Ray aprovechó el cambio de milenio, que puso fin al capítulo de la década de 1990 en su vida, e inició uno nuevo, para darle un vuelco.<sup>21</sup>

Antes de lograr transformar su vida, Ray era un fumador empedernido y bebedor habitual que a veces recurría al McDonald's para todas las comidas. Pero, poco después de cumplir los treinta años, estaba desesperado por hacer un cambio, cansado de estar arruinado y en baja forma física.

Se preguntó si podría parecerse más a su hermano, un exitoso corredor de fondo, pero sabía que las carreras de larga distancia eran impensables para un fumador. El primer paso obvio era

dejar el tabaco, pero se veía incapaz. Lo intentaba una y otra vez, pero la ansiedad lo hacía siempre retroceder. Necesitaba otra cosa que lo llevara al límite.

Y entonces Ray tuvo una idea. Se valdría del cambio de siglo —Nochevieja de 1999— para dejarlo definitivamente. «Utilicé esa fecha porque a todos nos daba la fuerte sensación de un final. Acababa un siglo, después de todo. Era un botón de reinicio para la humanidad», explicó.

Poco antes de la medianoche del 31 de diciembre, Ray se fumó su último cigarrillo. «Si no puedo hacerlo ahora, entonces nunca seré capaz», se dijo.

A la mañana siguiente, Ray se despertó con muchas ganas de fumar. «Pero era el 1 de enero del 2000», dijo, y con la llegada del nuevo milenio había cruzado un umbral importante: ya no era el mismo Ray que había sido incapaz de abandonar su adicción a la nicotina. «Algo dentro de mí, una pequeña chispa, dijo: “Puedo hacerlo”», explicó.

Y Ray lo hizo: lo dejó para siempre.

En el 2003, ganó la Yukon Arctic Ultra, una de las carreras de resistencia (160 km) más duras del mundo. Enseguida fue consciente de que esa victoria empezó el primer día del 2000. Ese momento hizo posible todo lo demás.

Ray es un espectacular ejemplo de inspiración en el comienzo de un nuevo año para hacer un cambio de vida. Pero cada 1 de enero, en torno al 40 % de los estadounidenses<sup>22</sup> se propone hacer mejoras en su vida: ponerse en forma, ahorrar más para la jubilación, dejar de beber o aprender un idioma extranjero.

Con el cambio de año, casi siempre parece que se pueden obviar los intentos previos de mantenernos alejados de las redes sociales, sacar buenas notas en la escuela, ser mejores compañeros y comer más sano, como si fuesen los fallos de otra persona. El año pasado no lo bordaste en el trabajo, o no conseguiste dejar de fumar, pero «ese era el viejo yo, y este es el nuevo yo», piensas.

Hengchen, Jason y yo sospechábamos que, si las personas se sentían de verdad nuevas y mejoradas, podría bastar, en algunos casos, para ayudarlas a superar un gran escollo para el cambio. Pero teníamos que poner a prueba nuestra idea.

Para empezar, recopilamos información sobre cuándo las personas, de forma natural, quieren hacer un cambio.<sup>23</sup> Al reparar un conjunto de datos tras otro nos encontramos los mismos patrones. Los estudiantes universitarios no solo eran más propensos a ir al gimnasio del campus en enero, sino también al comienzo de la semana, después de las vacaciones, al empezar un nuevo semestre y después de sus cumpleaños. Asimismo, en enero, los lunes y después de las vacaciones documentamos un aumento en la fijación de objetivos —basándonos en stickK, una popular web de gestión de objetivos— y de búsquedas del término *dieta* en Google. También descubrimos una relación entre los cumpleaños y un aumento en la creación de objetivos en stickK.

El resultado de nuestros análisis fue notablemente coherente con lo que Hengchen, Jason y yo habíamos llamado el «efecto del nuevo comienzo».

Cuando encuestamos a un panel de estadounidenses sobre sus sensaciones en las fechas de nuevos comienzos —como Año Nuevo o los cumpleaños—, no dejamos de oír que estos ofrecen una especie de «segunda oportunidad». La gente se distancia de sus fracasos previos, como si fuera una persona distinta que tiene motivos para sentirse optimista sobre el futuro.<sup>24</sup>

Somos más propensos a querer emprender un cambio en fechas que nos parecen nuevos comienzos porque nos ayudan a superar un escollo común al emprender un objetivo: la sensación de que hemos fracasado antes y, por tanto, lo haremos otra vez.

Esto explica por qué todos los lunes estoy segura de que la semana será más productiva que la anterior, y por qué muchos amigos míos se fijan propósitos no solo en Año Nuevo, sino también en sus cumpleaños. Además, estos nuevos comienzos pueden llevarnos a hacer una pausa, a reflexionar en el contexto general, lo que nos hace más proclives a considerar el intento de hacer un cambio.<sup>25</sup>

Ahora que Hengchen, Jason y yo teníamos esta evidencia y una idea sólida sobre la relevancia de los nuevos comienzos, nos preguntamos si había otros momentos con potencial para cambiarnos la vida.

## MÁS ALLÁ DEL CALENDARIO

A principios de la década de 1970, Bob Pass, abogado litigante de la Comisión Federal de Energía del Gobierno de EE. UU., se detuvo en una exhibición de grandes simios durante una visita al Zoo Nacional con su novia. Al observar a los gorilas enjaulados, se volvió hacia ella y le dijo con pesar: «Sé exactamente cómo se sienten».<sup>26</sup>

Poco después, Bob se tomó un descanso de su carrera jurídica para aclararse la cabeza, viajar y dar clases de tenis en un club de campo. Descubrió que era más feliz de lo que había sido nunca en su trabajo de abogado, pero sabía que no podía durar: quería tener esposa e hijos, y pensó que para mantener a una familia necesitaba un trabajo estable como el que había dejado.

Al poco tiempo estaba de nuevo con traje en una entrevista para una vacante en un bufete de abogados. Todo iba como la seda hasta que empezó a sentirse tan mal que tuvieron que llevarlo a su casa. Dos días después, estaba en el hospital con una infección por estafilococos en una válvula cardíaca, sin saber si se recuperaría.

Al final, esa experiencia fue un punto de inflexión. Mientras yacía en la cama pensando en la vida y la muerte, Bob reflexionó sobre su pasado y su presente, incluida la oferta de trabajo que acababa de recibir. Su conclusión fue clara: odiaba ser abogado. Su encontronazo con la mortalidad fue una oportunidad para visualizar un nuevo camino. Como dijo él mismo: «Me obligó a encarar mi vida».

Bob se dio cuenta de que le encantaba ser entrenador de tenis. Rechazó el trabajo fijo de abogado y abrió una escuela de tenis en 1973, con muy pocos alumnos. Décadas más tarde, cuando yo era una de las alumnas de su próspera escuela, me contó su historia y dijo que había sido la mejor decisión de su vida.\*

Una vez que empecé a pensar, noche y día, en los nuevos comienzos, entendí que el susto que se llevó Bob terminó un

\* Si estás notando una tendencia a hablar de tenis en mis historias, no temas: no dominará estas páginas. Aunque debo reconocer que la competición sería en este deporte, siendo ya adulta, me ha enseñado muchas lecciones que han influido en mis ideas y mi investigación sobre el cambio de comportamiento.

capítulo en su vida y le dio coraje para iniciar uno nuevo. Sin embargo, el calendario no había tenido nada que ver en ello: Bob le debía su nuevo comienzo a un suceso importante en su vida. A mi exentrenador de tenis la enfermedad le dio el impulso necesario para empezar de nuevo. No obstante, la investigación indica que también podría haber sido una mudanza al otro lado del país, un ascenso en el trabajo o algo tan mundano como una alteración en su transporte diario.

En un estudio publicado en 1994, dos psicólogos encuestaron a más de cien personas que habían querido emprender un cambio importante en su vida, como cambiar de trabajo, poner fin a una relación personal o empezar una dieta. Su sorprendente hallazgo fue que el 36 % de los intentos con éxito se produjeron cuando la gente se mudó a otra casa, mientras que solo el 13 % de los fracasos fueron posteriores a una mudanza.<sup>27</sup> Estas estadísticas indican que, cuando queremos hacer un cambio, las alteraciones en nuestra vida provocadas por transiciones físicas pueden ser igual de efectivas que los nuevos comienzos estimulados por las fechas señaladas del calendario.

Sin embargo, a diferencia de las fechas del calendario, estos nuevos comienzos no contradicen las predicciones de la teoría económica, porque las circunstancias de nuestra vida cambian realmente, y no solo nuestra perspectiva. Y, al hacerlo, pueden ayudarnos a descubrir caminos al cambio en los que no habíamos reparado. Consideremos, por ejemplo, la huelga del metro de Londres en el 2014, que causó el cierre de algunas estaciones y obligó a cientos de miles de pasajeros a probar nuevas rutas.<sup>28</sup> Este trastorno permitió a algunas personas descubrir itinerarios más eficientes, lo que produjo cambios positivos y duraderos en los hábitos de transporte a cerca del 5 % de los usuarios del metro. Las interrupciones físicas, como una mudanza o una huelga de transporte, pueden modificar viejos comportamientos y ayudarnos a identificar una mejor estrategia. Pero también comportan los mismos beneficios asociados a los nuevos comienzos estrictamente psicológicos, iniciando así nuevos capítulos en nuestros recuerdos autobiográficos que pueden hacer el cambio más manejable y atractivo.

Sin embargo, hay que señalar que no todas las interrupciones son iguales. En un estudio realizado con un grupo de alumnos

trasladados a la Universidad de Texas A&M —algunos de los cuales cambiaron también de ciudad y otros solo de facultad—, se comparó a los que habían seguido en su mismo entorno y los que experimentaron un cambio sustancial.<sup>29</sup> Para los primeros, los cambios fueron menores, ya que mantuvieron sus rutinas de siempre e interactuaban con los mismos amigos en los lugares de costumbre, a diferencia de los segundos.

En el estudio se exploraba si el tipo de cambio que experimentaba un estudiante podía alterar sus hábitos relacionados con ver la televisión, leer el periódico o hacer ejercicio. Y, en efecto, la magnitud del cambio era muy relevante. Los alumnos cuyos entornos no habían cambiado de forma sustancial mantuvieron en gran medida sus viejas rutinas, mientras que sus compañeros sometidos a una transición mayor fueron más propensos a cambiar su conducta. Asimismo, Hengchen, Jason y yo detectamos en nuestra investigación algunas fechas del calendario que parecen provocar mayores reacciones que otras.<sup>30</sup> El día de Año Nuevo, por ejemplo, suele influir mucho más en la conducta que un típico martes. Cuanto mayor es el hito, más probable es que nos ayude a dar un paso atrás, reorganizarnos y romper a las claras con el pasado.

Al pensar en esta investigación, me parece cada vez más evidente que se infrutiliza el potencial de los nuevos comienzos. Cuando queremos cambiar, tenemos la oportunidad de remodelar nuestro entorno y que eso nos ayude a modificar viejas rutinas y formas de pensar. Podría ser tan simple como buscar una nueva cafetería para trabajar o un nuevo gimnasio. Y deberíamos buscar oportunidades para aprovechar también otros cambios en la vida y de ese modo reconsiderar qué es lo que más nos importa. Sea una enfermedad, un ascenso o una mudanza a otra ciudad, podría ofrecerte el tipo de disrupción necesario para dar un vuelco a tu vida.

## LA DESVENTAJA DE LOS NUEVOS COMIENZOS

Dos años después de mi viaje a Google, Hengchen, mi alumna de doctorado, vino a hablarme de una idea para su tesis. Quería estudiar las Grandes Ligas de Béisbol, lo cual me sor-



prendió, porque nunca me había parecido una hinchada del deporte.

Pero su nueva fascinación por las Grandes Ligas tuvo sentido cuando explicó un curioso aspecto de las reglas que rigen los intercambios de jugadores entre la Liga Nacional y la Americana.

¿Sabía yo que, cuando los jugadores son intercambiados a mitad de temporada entre las dos ligas, sus estadísticas de temporada se calculan de nuevo, como si la hubiesen empezado en ese momento?, me preguntó. Por otro lado, si el intercambio se producía dentro de la misma liga, se seguían contabilizando las estadísticas como si nada hubiera cambiado.

De pronto, lo comprendí. Hengchen estaba entusiasmada con el béisbol porque los «reinicios» asociados con los intercambios entre ligas representan un nuevo comienzo para los jugadores, un borrón y cuenta nueva —literal— en sus estadísticas. En la investigación sobre los nuevos comienzos que habíamos realizado juntas, nunca nos habíamos centrado en esos reinicios.

Sin embargo, los reinicios nos rodean por todas partes. Todos los días al despertar, mi Fitbit me avisa de que no he dado ningún paso; mi total del día anterior es ya historia y puedo empezar de nuevo. Asimismo, cada semestre, cuando los estudiantes vienen a mi clase por primera vez, el trabajo que han hecho en los cursos anteriores no influye en las calificaciones que obtendrán por mi parte. Dondequiera que mires, hay informes de beneficios, registros de ventas y otras recopilaciones estadísticas del rendimiento que son borrados constantemente: cada año, cada mes, cada semana. Aun así, cuando Hengchen me planteó esa idea para su tesis, sabíamos muy poco sobre cómo afectan estos reinicios al progreso de las personas en sus objetivos.

Para paliar eso, Hengchen quiso explorar lo que sucede cuando dos jugadores de béisbol con unas estadísticas idénticas experimentan un cambio importante, como un nuevo equipo, y solo a uno de ellos se le ofrece una hoja en blanco. Imagínate a dos jugadores, Jackie Robinson y Jackie Robins, cuyo desempeño al bate ha sido idéntico en lo que va de temporada. Ahora

imagina que son intercambiados a unos nuevos equipos, pero Jackie Robinson cambia también de liga, de modo que sus estadísticas de la temporada se ponen a cero, mientras que Jackie Robins las mantiene, al permanecer en la misma liga. ¿Qué pasará después?

Cuando Hengchen analizó cuarenta años de datos de las Grandes Ligas, averiguó que la respuesta depende de cuál haya sido el desempeño de ambos Jackies hasta entonces.<sup>31</sup> Primero, determinó que los jugadores con un mal desempeño\* se beneficiaron al cambiar de liga. Y descubrió que, en consonancia con nuestro trabajo previo sobre los nuevos comienzos, estos jugadores mejoraban más en el periodo posterior al intercambio que los que no habían cambiado de liga.

Durante mis estudios de posgrado en el 2004, el equipo de mi ciudad natal, los Boston Red Sox, se benefició de ese reinicio a mitad de temporada con la llegada del parador en corto Orlando Cabrera, procedente de los Montreal Expos, tras un intercambio entre ligas.<sup>32</sup> Al principio de la temporada, Orlando estaba bateando un promedio de solo .246, muy por debajo del .265 de media en las Grandes Ligas de ese año. Pero cuando se marchó a los Red Sox se reiniciaron sus estadísticas, y su promedio de bateo alcanzó un pico de .294, el 29 % más, para gran deleite de los aficionados al béisbol de Boston.

De forma más llamativa, Hengchen también halló evidencia de que los nuevos comienzos no siempre son positivos. En general, los jugadores que habían tenido promedios de bateo altos\*\* antes de un intercambio —lo que indicaba su buena racha esa temporada— tendían a empeorar sus datos después. Y, además, era aún mucho peor cuando el promedio de bateo de un jugador se había reiniciado tras un intercambio entre distintas ligas, lo que demuestra que este patrón no era una mera regresión a la media. En lugar de rendir mejor, como les ocurrió a los

\* En la investigación de Hengchen, el mal rendimiento se definió como un promedio de bateo con al menos una desviación estándar inferior a la media en un año determinado.

\*\* Definido en la investigación de Hengchen como una desviación estándar superior a la media en la liga en un año determinado.

jugadores menos aventajados, los que presentaban un alto desempeño se vieron perjudicados por los reinicios, lo que los alejaba más de sus recientes éxitos y los obligaba a construir sus marcas desde cero.

Jarrod Saltalamacchia aprendió por las malas que los nuevos comienzos pueden ser deprimentes cuando todo te ha ido bien hasta entonces. Saltalamacchia, un receptor que estaba bateando un sólido .284 con los Atlanta Braves en el 2007, fue intercambiado entre distintas ligas a mitad de temporada, y se fue a los Texas Rangers. Y, tal como habría esperado Hengchen, para octubre su promedio de bateo se había reducido el 13 %, hasta el .251.<sup>33</sup>

El estudio sobre el béisbol fue uno de varios realizados por Hengchen que presentaron el mismo patrón. En los experimentos donde contrató a varias personas para realizar tareas como buscar palabras o llevar un seguimiento de sus objetivos personales, Hengchen vio una y otra vez que los reinicios ayudan a mejorar a quienes rinden por debajo de la media, pero perjudican a las personas cuyo desempeño ya era bueno.<sup>34</sup>

Era una lección importante y una advertencia: no todo el mundo se beneficia de los nuevos comienzos. Durante una buena racha, cualquier disrupción puede ser contraproducente. Lo vemos en casa y en el trabajo, y aunque la disrupción en sí misma parezca poco importante, e incluso trivial, las consecuencias pueden lastrarte. Piensa en cuando estás concentrado en el trabajo y te interrumpe una llamada indeseada o un compañero que habla por los codos. Esa sola intrusión puede bastar para distraerte el resto del día. O tal vez estabas haciendo un gran progreso con un nuevo régimen de salud: batidos para desayunar, ensaladas para comer y cenas caseras todas las noches. Pero luego llegaron tus vacaciones veraniegas y, después de innumerables helados, ya no recuperaste tus hábitos saludables.

El hallazgo de Hengchen me aportó un nuevo punto de vista sobre otros estudios más antiguos. En dos proyectos donde los investigadores intentaron ayudar a estudiantes universitarios a desarrollar nuevos hábitos de asistencia al gimnasio —de los cuales yo dirigí uno—, volvió a asomar el dichoso patrón. En ambos estudios, las vacaciones fueron una influencia negativa:<sup>35</sup>

los estudiantes que habían desarrollado nuevos hábitos de asistencia al gimnasio no pudieron retomarlos tras volver al campus.<sup>36</sup> El efecto de las disrupciones fue absoluto, ya que revirtieron el progreso de los estudiantes.

Estos hallazgos, unidos a los de Hengchen, evidenciaban que, si bien los nuevos comienzos son útiles para impulsar un cambio, también pueden alterar de forma no deseada rutinas que funcionan bien. Todo el que quiera mantener unos buenos hábitos debe tener cuidado.

### CUÁNDO ALENTAR EL CAMBIO

Un día de otoño del 2014, miles de personas en todo EE. UU. abrieron sus buzones y se encontraron una carta que, con grandes letras blancas impresas sobre un fondo rojo, clamaba con atrevimiento: «Deja de esperar... ¡y empieza a ahorrar!».

Todos los destinatarios de la carta tenían dos cosas en común: trabajaban para una de las universidades asociadas conmigo y mis colaboradores en un estudio y estaban ahorrando poco o nada para la jubilación.

Las investigaciones previas habían revelado que, en realidad, muchas personas que no ahorran sí quieren reservar para el futuro una parte de lo que cobran, solo que no se han decidido a hacerlo.<sup>37</sup> De modo que Hengchen y yo formamos un equipo con dos expertos en ahorros, John Beshears y Shlomo Benartzi, para dar con una forma de que ahorrar sea muy fácil: nuestras cartas eran también formularios que se podían enviar en sobres prefranqueados con la dirección ya impresa. Lo único que tenían que hacer los destinatarios de nuestras cartas para empezar a ahorrar era firmar y marcar una casilla a la derecha. Después nos ocupábamos nosotros del resto, y nos asegurábamos de que una pequeña parte de sus futuros cobros fuesen destinados a una cuenta de ahorro para la jubilación.<sup>38</sup>

Aunque deseábamos ayudar a más personas a ahorrar, lo más interesante para mi equipo era averiguar si afectaba de algún modo cuándo invitábamos a las personas a deducir parte de su sueldo. Les ofrecimos a todos la oportunidad de empezar a ahorrar de inmediato, pero supusimos que muchas personas

preferían posponer, aunque fuera un poco, el dolor de cobrar menos. Teníamos el palpito de que podíamos convencer a más personas de que ahorrasen con solo invitarlas al cambio en el momento adecuado. Esto me lleva de vuelta a la pregunta sobre la elección del momento que me hizo Prasad Setty cuando visité Google.

Hasta ahora, todo lo que te he contado sobre los nuevos comienzos respalda mi sospecha de que podían ser la respuesta a la pregunta de Prasad. Sin embargo, la investigación que acabo de citar demuestra solo que los nuevos comienzos son momentos en que las personas emprenden el cambio, pero de forma natural. En realidad, esto no responde la pregunta de Prasad: él quería saber cuándo debía Google facilitar el cambio.

Algunos experimentos con encuestas que realicé con Hengchen y Jason apuntaron a una respuesta a su pregunta concreta. En varios estudios, reclutamos a estudiantes de la Universidad de Pensilvania que se habían propuesto una serie de objetivos, y prometimos ayudarlos a empezar. Los invitamos a que se registraran para recibir recordatorios por correo electrónico e iniciar nuevos y mejores comportamientos en una fecha futura específica. El quid del experimento era que caracterizábamos esas fechas de forma variable. En un estudio, nos referíamos al 20 de marzo como «el primer día de la primavera» con algunos estudiantes y como «el tercer jueves de marzo» con los demás. En otro estudio, señalamos el 14 de mayo como «el primer día de las vacaciones de verano de la universidad» en unos casos y como «día administrativo» de la universidad, una categoría arbitraria que nos inventamos, en los demás.<sup>39</sup>

Con ambos estudios —y otros— se confirmaron nuestras sospechas sobre la utilidad de las fechas para los nuevos comienzos: cuando sugerimos una fecha asociada a un nuevo comienzo («el primer día de la primavera»), los estudiantes la consideraban más atractiva para iniciar un nuevo hábito que cuando la presentábamos como un día común y corriente («el tercer jueves de marzo»). Se tratase de empezar un nuevo hábito de ir al gimnasio, mejorar la calidad del sueño o pasar menos tiempo en las redes sociales, cuando la fecha que sugeríamos se asociaba con un nuevo comienzo, eran más los estudiantes que querían reci-

bir nuestros recordatorios para cambiar en ese momento. Una investigación de seguimiento realizada por otros científicos reveló un patrón similar entre personas interesadas en hacer dieta.\* Y una investigación más reciente, de otro equipo distinto, halló similares beneficios al mostrar calendarios con las semanas modificadas a las personas que querían alcanzar una meta.<sup>40</sup> Cuando los calendarios señalaban el día corriente —fuese lunes o domingo— como el primer día de la semana, los participantes reportaron una mayor motivación para progresar de inmediato en sus objetivos.<sup>41</sup>

Pero todos estos resultados provenían de pequeños estudios basados en encuestas, en algunos de los cuales simplemente se les pedía a los entrevistados que predijeran qué harían, en lugar de hacer un seguimiento real de su conducta. Además, muchos se llevaban a cabo con estudiantes universitarios, que no necesariamente toman decisiones como los demás. Yo quería saber si la intención de cambiar se traducía en la acción. Por eso mis colaboradores y yo enviamos nuestras cartas con aquellas letras rojas a miles de empleados de universidades que los invitaban a ahorrar para la jubilación: queríamos saber si los nuevos comienzos podían ayudar a otros adultos más mayores y con rutinas más arraigadas a hacer cambios importantes en sus vidas.

Planificar la jubilación es muy importante para el bienestar a largo plazo, y aun así la mayoría de los estadounidenses ahorra demasiado poco.<sup>42</sup> Si los nuevos comienzos podían influir en una decisión tan trascendental como esa, nos daría una buena pista. De modo que, además de la opción de ahorrar de inmediato, a algunas personas les ofrecimos la posibilidad de empezar en una

\* Dos psicólogos dirigieron una serie de experimentos donde se modificaron los calendarios que veían las personas interesadas en hacer dieta al hacer sus planes con antelación. Algunos calendarios solo mostraban los días de la semana (como domingo, lunes o martes), mientras que en otros solo se señalaban los días del mes (como 28 de febrero, 1 de marzo o 2 de marzo). Los investigadores descubrieron que los interesados en hacer dieta reportaban una mayor probabilidad de empezar unos mejores regímenes alimenticios el primer día de un nuevo mes que cuando veían un calendario que incluía los días del mes. En cambio, cuando se les mostraba un calendario que incluía los días de la semana, los lunes se convirtieron en una fecha de inicio muy atractiva.

fecha posterior. Para algunas fue una nueva fecha señalada, como su cumpleaños o el comienzo de la primavera; para otras fue una fecha arbitraria, o un futuro día festivo sin connotaciones de nuevo comienzo, como el Día de Martin Luther King, Jr.

La eficacia de los nuevos comienzos en fechas señaladas fue impresionante. Las postales que animaban a los empleados a ahorrar después de su cumpleaños o al comienzo de la primavera fueron entre el 20 y el 30 % más efectivas que las cartas 'ordinarias' que permitían empezar a hacerlo en una fecha futura más arbitraria.<sup>43</sup> Al recordarle a la gente la proximidad de un nuevo comienzo, pudimos hacer más atractiva la propia oportunidad para el cambio de conducta. Estos hallazgos demuestran que es posible impulsar una amplia variedad de conductas orientadas a objetivos si acertamos con el momento de nuestras invitaciones: desde apuntarse a clases *online* a comprar electrodomésticos energéticamente eficientes o programar revisiones médicas.

Con tanta evidencia convergente, hoy me siento mucho más segura para predecir cuándo es mejor alentar un cambio de comportamiento que en mi visita a Google en el 2012, y al menos algunas personas están tomando nota. Tras hablarle a Prasad de mi investigación sobre los nuevos comienzos, los programadores de Google crearon un «motor de momentos» que identifica cuándo los empleados de la compañía son más propensos al cambio, por ejemplo, tras un ascenso o el traslado a una nueva oficina. El motor de momentos envía después «empujones» a los empleados para estimular la acción en estos puntos temporales.<sup>44</sup>

Por suerte, Google no es la única que piensa estratégicamente sobre cuándo alentar el cambio de comportamiento. Desde las ONG que vigilan el momento de lanzar sus campañas de recaudación a las consultoras de recursos humanos que programan sus «empujones», cada vez más organizaciones se están valiendo de los nuevos comienzos para ayudar a la gente a impulsar el cambio.<sup>45</sup>

## BUSCAR OPORTUNIDADES DE NUEVOS COMIENZOS

Desde que publiqué mi investigación con Hengchen y Jason sobre el efecto del nuevo comienzo, siempre que se acerca el día

de Año Nuevo mi correo se llena de mensajes de reporteros, presentadores de televisión, locutores de radio y pódcast que quieren aprovechar mi experiencia en este tema.

Sin embargo, tras hablar un poco sobre la eficacia de los nuevos comienzos, muchos periodistas sacan a colación las infaustas estadísticas de una encuesta del 2007: en EE. UU., el 80 % de los propósitos de Año Nuevo fracasan, un tercio de ellos antes de acabar enero.<sup>46</sup> En consecuencia, casi todos los entrevistadores me hacen la misma pregunta, cínica pero justa: si fracasan tantos propósitos, ¿por qué molestarse? ¿No deberíamos abandonar sin más esta absurda tradición?

Los comprendo, por supuesto. A mí también me han frustrado los propósitos fallidos, y me he comprometido a enseñar a más personas acerca de la ciencia que puede ayudarlas a alcanzar sus metas. Pero esta pregunta aún me saca un poco de quicio. Como dijo el actor David Hasselhoff: «Si no estás en el partido, no puedes lograr un *home run*».<sup>47</sup>

En mi opinión, los propósitos de Año Nuevo son estupendos; y también los de primavera, los de cumpleaños y los de los lunes. Siempre que te fijes un propósito, estás en el partido. Con demasiada frecuencia, la sensación de que el cambio es difícil y abrumador nos impide dar el salto para intentarlo. Tal vez te guste la idea de emprender un cambio, pero hacerlo de verdad parece duro y no te sientes motivado para empezar. Quizá hayas fracasado otras veces en el intento y crees que volverá a ser así. A menudo consolidar el cambio requiere varios intentos.

Suelo recordarles a los cínicos que, si les dan la vuelta a las deprimentes estadísticas sobre los propósitos de Año Nuevo que tienen en la cabeza, verán que el 20 % de ellos sí se cumplen. Eso significa que son muchas las personas que han cambiado su vida para mejor solo porque decidieron intentarlo en primera instancia. Piensa en Ray Zahab, que pasó de ser un infeliz fumador desfondado a un atleta de primera categoría. Los nuevos comienzos pueden ayudar a algunas personas a impulsar pequeños cambios, pero también inspirar cambios transformadores al insuflarles la voluntad de intentar alcanzar una meta intimidante.

Por tanto, si esperas poder hacer un cambio positivo en tu vida, pero eres pesimista sobre tus oportunidades —quizá por-



que has fracasado otras veces y te preocupa que otro intento acabe de forma parecida—, te aconsejo que busques oportunidades de nuevos comienzos. ¿Hay alguna fecha próxima que pueda suponer una ruptura clara con el pasado? Podría ser un cumpleaños, el comienzo del verano o un simple lunes. ¿Puedes cambiar tus circunstancias físicas (o ayudar a tus empleados a cambiar las suyas)? Trasládase a una nueva casa u oficina puede ser engorroso, pero quizá baste con trabajar en una cafetería o cambiar otras rutinas para lograr un efecto. ¿O hay algo que quizá puedas hacer para reiniciar tu forma de medir tus logros? De acuerdo, no entrenas a un equipo profesional de béisbol, pero tal vez puedas dividir tus objetivos anuales de ventas por meses, para darte a ti mismo, o a tus esforzados empleados, reinicios más frecuentes. Solo procura no interrumpir rutinas que ya funcionan bien.

Una vez que has encontrado o creado el momento adecuado para empezar, la siguiente pregunta es cómo recorrer con éxito el camino al cambio.

## CONCLUSIONES

- Un momento ideal para emprender un cambio es después de un nuevo comienzo.
- Los nuevos comienzos te motivan más para cambiar porque te dan una hoja en blanco o la sensación de que la tienes; relegan tus fracasos al pasado de forma más limpia y mejoran tu optimismo sobre el futuro. También pueden modificar tus malos hábitos y hacerte pensar en el contexto general de tu vida.
- Los nuevos comienzos pueden ser fechas del calendario que señalan nuevos periodos (un nuevo año, temporada, mes o semana). Y también otros sucesos importantes de la vida (como un susto con la salud o una mudanza a una nueva ciudad). Los reinicios —cuando las métricas que empleas para llevar un seguimiento de tu rendimiento se ponen a cero— también ofrecen nuevos comienzos.
- Aunque los nuevos comienzos pueden impulsarte hacia un cambio positivo, también pueden trastocar una buena racha y revertir tu progreso, así que ten cuidado.

- Un momento muy efectivo para animar a otros —empleados, amigos o familiares— a emprender el cambio positivo es después de los nuevos comienzos.