

INTRODUCCIÓN

Estaba bajando por la calle Cuarenta y ocho, en el centro de Manhattan, cuando un hombre, vestido con un buen traje y unos zapatos relucientes, bien peinado y con un maletín de piel, me rozó al pasarme. Luego, le vi girar la cabeza y escupir un chicle.

Me fijé en el chicle para no pisarlo. Salió disparado más o menos a un metro frente a mí, rebotó contra un árbol y luego cayó rodando en la acera. Se detuvo justo debajo del siguiente paso que dio el hombre, que siguió caminando sin darse cuenta de que el brillante chicle azul se había pegado a la suela de su zapato.

Me reí en voz alta.

Y luego me puse a pensar. ¿Cuántas veces nos ocurre lo mismo? ¿Cuántas veces hacemos algo creyendo que es en nuestro beneficio, pero que al final se queda pegado a la suela de nuestro zapato, como un chicle? ¿Cuántas veces nos comportamos de una manera que es contraproducente?

A veces, es perfectamente obvio que nuestras acciones van en contra de los objetivos que buscamos, y por lo tanto es fácil evitarlas. Me explicaron la historia de una persona que tenía un alto cargo en un banco de Wall Street. Igual que el banco, se había endeudado sobremanera: había comprado un apartamento muy por encima de sus posibilidades. Cuando supo que no iba a recibir una prima tan cuantiosa como esperaba, arremetió contra su jefe, maldiciéndolo y denigrándolo-

lo enfrente de otros empleados del banco. Ahora se ha quedado sin prima y sin trabajo.

En otras ocasiones, la manera en que nos sabotamos a nosotros mismos es más sutil, como una vez que llegué tarde para cenar con mi mujer, Eleanor. Habíamos quedado en el restaurante a las siete, y ya eran las siete y media. Me sentía culpable, pero la reunión con una clienta se había alargado. Al llegar, me disculpé y le dije que no pretendía llegar tarde.

«Nunca *pretendes* llegar tarde», respondió. Caramba. Estaba enfadada.

«Lo siento, cariño», protesté, «pero era impostergable.» Le expliqué por qué había llegado tarde, dándole detalles sobre la reunión con la clienta, tal vez exagerando un poco para hacerle entender lo importante que era.

Pero, en lugar de calmarla, solo conseguí empeorar las cosas. Ahora estaba enfadada y ofendida.

Lo cual, a su vez, provocó que yo me enfadara y quisiera reafirmarme. «Mira», continué, «estoy esforzándome mucho en el trabajo.»

La conversación fue degenerando a medida que reaccionábamos a las respuestas del otro. En realidad, queríamos lo mismo: disfrutar de una cena agradable juntos. Pero nuestras respuestas espontáneas solo provocaron que nos enfrentáramos más, que nos sintiéramos más separados y que nos enfadáramos más. Precisamente, lo contrario de lo que pretendíamos.

La causa: las reacciones contraproducentes y viscerales.

Al llegar tarde, mi reacción visceral fue darle una explicación. La reacción visceral de Eleanor a mi explicación fue la impaciencia. Mi reacción visceral a su impaciencia fue el enfado. Y la discusión fue subiendo de tono porque seguíamos un guión instintivo y mecánico, por muy ineficaz que fuera.

Lógicamente, yo no *pretendía* ponerme a discutir con Eleanor. De hecho, si le di una explicación por mi retraso era para que *no* nos pe-

leáramos. Pero, a fin de cuentas, mi buena intención no iba a arreglar las cosas. Lo importante era que mi acción —explicar por qué me había retrasado— había afectado a Eleanor. Y era evidente que no le había ayudado mucho. Básicamente, había escupido el chicle y acababa de pisarlo.

Cuando las buenas personas tienen malos hábitos

Los objetivos básicos que todos queremos —relaciones satisfactorias, logros de los que enorgullecemos, éxito en el trabajo, ayudar a los demás, tener la mente en paz— son sorprendentemente fáciles de conseguir. Pero, en muchos casos, nuestros mejores esfuerzos para conseguirlos se fundamentan en hábitos y conductas que, dicho en pocas palabras, no funcionan.

Cuando nos sentimos agobiados y estresados por una lista de tareas cada vez más larga, nuestra reacción visceral es trabajar más horas y cargarlas con más trabajo. Hacemos varias tareas a la vez, volamos de una reunión a otra, enviamos correos electrónicos por debajo de la mesa de reuniones y nos levantamos más pronto y nos acostamos más tarde para trabajar más. Nuestra intención es reducir el estrés y la sobrecarga de trabajo. Pero nuestras acciones tienen, precisamente, el efecto contrario: acabamos más estresados y con más trabajo.

O tal vez decimos algo que creemos que impresionará positivamente a la otra persona, pero, en realidad, lo que provocamos es rechazo. O queremos ayudar a una amiga, pero, de alguna forma, le hacemos sentir peor. Damos una arenga a los miembros de nuestro equipo, pero, sin saber por qué, los desanimamos.

Y siempre nos quedamos perplejos. *¿Qué ha pasado?*, nos preguntamos. La consecuencia es que luego nos pasamos días intentando reparar el daño de estas reacciones viscerales que no han tenido el efecto deseado. Malgastamos infinitas horas y mucha energía pensando en lo que hemos dicho, hablando con los demás sobre cómo lidiamos con una situación, planeando nuestro próximo movimiento, y tal vez inclu-

so dando un rodeo hasta el baño para no cruzarnos con alguien que, sin querer, hemos ofendido en el pasillo.

Cuatro segundos para mejorar nuestros hábitos

Pero tengo buenas noticias: no es difícil solucionar este problema. De hecho, todo lo que necesitas son cuatro segundos. Cuatro segundos es el tiempo que se requiere para respirar hondo. Esta breve pausa es todo lo que necesitas para darte cuenta de dónde te estás equivocando y cambiar de dirección un poco.

Y realmente quiero decir un poco. Las alternativas que voy a sugerirte en las siguientes páginas son increíblemente fáciles. Te proporcionarán los resultados que quieres y no deberás marear la perdiz incansablemente. Son formas de pensar, de hablar y de actuar —formas de ser— más sencillas que los comportamientos que has aplicado hasta ahora y mucho más eficaces. Requieren menos tiempo y energía. Te ayudan a ser hiperproductivo sin tener que ser híper.

En mi anterior libro, *18 minutos: Encuentre su foco, controle las distracciones y consiga hacer lo realmente importante*, proponía una forma de concentrarse mejor y organizar el día alrededor de lo más importante. Te pedía que fueras estratégico y consciente de *lo que* hacías.

En *4 segundos*, te enseñaré a ser estratégico y consciente —a la velocidad de la luz— de *cómo* haces las cosas. *18 minutos* te ayudaba a concentrarte en los objetivos importantes. *4 segundos* te ayudará a sacar el máximo partido de esta concentración.

Después de todo, no es suficiente con organizarte el tiempo de forma excelente: también tienes que utilizarlo de forma excelente. *Cómo* actúes *durante* estas horas determinará tu éxito: cómo organizas tu mente, cómo te relacionas con los demás, cómo hablas y actúas en el trabajo y con tu equipo. El propósito no es solo sobrevivir a una vida ajetreada, sino sacar el máximo partido de tus esfuerzos y relaciones personales.

Aprenderás a reemplazar reacciones viscerales, que hacen perder tiempo y energía, por nuevos hábitos y comportamientos que ahorran tiempo, recargan energías y son productivos. En este mundo que se mueve a pasos agigantados, aprenderás nuevas formas de vivir, trabajar y relacionarte que te darán paz y resultados.

Ha nacido un nuevo hábito

¿En qué podía haber cambiado mi actitud cuando llegué tarde para, en lugar de pelearnos, disfrutar del valioso tiempo que iba a pasar con mi mujer? Me podía haber tomado cuatro segundos —tiempo suficiente para respirar hondo, calmarme, cambiar de perspectiva—, resistir la tentación de explicar mi retraso y reconocer que Eleanor me había estado esperando:

«Discúlpame por haber llegado tarde. Me has estado esperando sentada aquí durante media hora y es algo frustrante. Y sé que no es la primera vez. Me doy cuenta de que parece que estar con un cliente me da derecho a llegar tarde. Esto es una falta de respeto a tu tiempo y siento mucho haberte hecho esperar tanto rato».

Es más fácil decir esto que hacerlo. Mi reacción visceral, intuitiva, refleja, es justificar mi retraso en lugar de reconocer los sentimientos de mi mujer. *Me* hace sentir mejor, puesto que no es mi culpa haber llegado tarde: existe una razón específica. Pero la respuesta intuitiva es contraproducente. Aunque a mí me hace sentir mejor, a Eleanor —que ha estado esperándome— le hace sentir peor. Refuerza la sensación de que fuera lo que fuese lo que me hizo llegar tarde era claramente más importante que ella. Y así, sin ni siquiera darme cuenta, nuestra agradable cena se había ido al garete.

Por otro lado, pensar en cómo mi retraso ha afectado a Eleanor y prescindir de explicaciones, aunque no siga una cadena lógica, le hace sentir mejor. La razón es que le demuestro que pienso en ella. Y admito que no hay ninguna buena explicación para hacerla esperar. Así, salvo nuestra agradable cena.

Y ha nacido un nuevo hábito. Cuando llego tarde, mi reacción visceral sigue siendo esgrimir una disculpa, pero no justifico por qué he llegado tarde ni doy una excusa. En lugar de esto, me hago cargo de que la otra persona me ha estado esperando.

Hay, además, otra ventaja con este nuevo hábito: ya no llego tarde tan frecuentemente. Explicarle a Eleanor cómo le afecta mi retraso me hizo cambiar de forma más general. Quiero valorar su tiempo o el de cualquier otra persona. Y no quiero que se sientan frustrados. De alguna forma, reconocer y admitir a Eleanor cómo mi comportamiento *le* afectaba me hizo considerar mi comportamiento de manera diferente. En otras palabras, mi nueva respuesta automática cuando llego tarde no solo ha mejorado mi relación con Eleanor, sino que también ha mejorado mi comportamiento en general.

Este es el poder de un hábito productivo.

Pero modificar nuestros hábitos no es algo fácil. Nuestras respuestas intuitivas son, por definición, intuitivas. Son hábitos que consideramos naturales y que son difíciles de cambiar. Incluso si no funcionan, confiamos en ellos, porque es lo que conocemos. Cuando tenemos que hacer frente a una situación, es nuestra forma de reaccionar. Conocer una respuesta automática nueva y efectiva es haber ganado media batalla. La otra media es utilizarla en un momento de estrés. He escrito *4 segundos* para ayudarte en ambos procesos.

En la Primera parte, «Cambia tus automatismos mentales», aprenderás a retomar el control sobre tu comportamiento y tus acciones —a corto y largo plazo— para que sirvan a tus intereses, te lleven hacia tus objetivos y te hagan feliz. Aprenderás a controlar tus impulsos y tentaciones. Te volverás más calmado y tranquilo. Los consejos de la Primera parte te ayudarán a que tengas los pies en la tierra.

En la Segunda parte, «Fortalece tus relaciones», mejorarás tu capacidad para gestionar emociones difíciles —las tuyas y las de otros— y te convertirás en un experto en reaccionar y responder

productivamente en situaciones y conversaciones difíciles. Los consejos de la Segunda parte te ayudarán a relacionarte mejor con aquellos que te rodean.

En la Tercera parte, «Optimiza tus hábitos laborales», aprenderás a trabajar —y liderar— de una manera que inspire motivación, lealtad y compromiso a quienes te rodean. Evitarás cualquier tendencia que aliene a tus compañeros o que incite enfrentamiento. En lugar de esto, alentarás la motivación, el positivismo y la colaboración. Los consejos de la Tercera parte te ayudarán a liderar con valentía y responsabilidad, y obtendrás resultados.

Albergo la esperanza de que *4 segundos* te ayude a superar todos aquellos comportamientos y hábitos perjudiciales. Aunque tal vez no desaparezcan completamente tus impulsos contraproducentes, espero que los consejos de estas páginas te ayuden a controlarlos y a desarrollar nuevos hábitos que favorezcan los objetivos que realmente quieres, para que tengas los resultados que buscas. La cantidad de tiempo que ahorrarás tomando las decisiones correctas es inconmensurable. El impacto positivo —en tu vida, en tus relaciones personales y en tu trabajo— será inestimable.

Solo puedo suponer que el tipo con el chicle en la suela del zapato aún no se ha dado cuenta. Probablemente, todavía esté dejando una estela pegajosa y azul a su paso. Pero tú no tienes por qué.

PRIMERA PARTE

Cambia tus automatismos mentales

No me resultaba fácil sentarme a escribir. Los obstáculos no eran físicos: yo era perfectamente *capaz* de sentarme a escribir. Los obstáculos —como la mayoría de los obstáculos que nos impiden lograr aquello que nos importa— eran mentales.

Estaba agobiado, pendiente de hacer un montón de cosas urgentes, de modo que sentarme a escribir casi me parecía dejarme llevar por la indulgencia. El desafío de la escritura siempre tiende a posponerse, incluso cuando se tienen las mejores condiciones, y aquella mañana yo iba de un lado a otro y estaba estresado por el problema de un cliente, dos circunstancias que no se compaginan bien con la disposición pausada y reflexiva que exige la escritura.

Pero, contra todo pronóstico, allí estaba finalmente tratando de concentrarme para escribir.

Acababa de teclear la primera frase cuando la puerta se abrió de golpe y mi hija Sophia, que tenía siete años entonces, entró a toda prisa.

«¡La cocina está inundada!», gritó. «¡Socorro!»

¿En serio? Al parecer, Daniel, su hermano de cinco años, se había olvidado de cerrar el grifo después de llenar un vaso de agua. Vaya.

Mi reacción visceral consistía en soltar cuatro gritos a Daniel y Sophia. Empecé a sentir una oleada de ira y cómo se me tensaban los músculos. En aquel momento, soltarles cuatro gritos parecía justificado y apropiado.

Pero me calmé un momento. Respiré hondo. Cuatro segundos.

Eso fue lo más difícil que hice en todo el día. En principio, respirar es fácil. Pero ¿calmarse unos segundos para respirar cuando estás en medio de un huracán de emociones? ¿Justo cuando te sientes frustrado, enfadado, cansado y preocupado? No, eso no es tan fácil.

Tomarse aquellos cuatro segundos —y tener la claridad mental

para hacerlo— es el primer paso para sabotear nuestras reacciones viscerales: el primer paso para tomar la decisión inteligente que necesitamos en aquel momento.

En la primera parte, aprenderás a calmarte —a crear un espacio entre lo que sientes y lo que haces— y a tomar decisiones inteligentes y rápidas que te ayuden a lograr los resultados que quieres. Los siguientes capítulos te mostrarán cómo encontrar este espacio, reforzarlo y ser consciente de qué es lo que ocurre allí. Pero lo más importante es que te ayudarán a descartar los hábitos mentales contraproducentes que obstaculizan tu camino y sustituirlos por otros que sean productivos. Descubrirás cosas como:

- por qué sucumbir a la tentación es esencial para superarla;
- por qué fijarse metas puede mermar tu rendimiento;
- por qué *desinvolucrarte* estratégicamente puede ayudarte a recuperar la concentración y la fuerza de voluntad;
- por qué no hacer absolutamente nada puede resolver los problemas más difíciles, y
- por qué gran parte de nuestro estrés lo causan sucesos de consecuencias mínimas y por qué cambiar las expectativas —la realidad no externa— es la clave del éxito.

Espero que los consejos de los siguientes capítulos te ayuden a controlar los impulsos y las tentaciones, y que puedas adoptar hábitos mentales que te proporcionen una vida más productiva, calmada y sosegada.

1 Cuatro segundos

Cálmate. Respira.
Sigue el camino correcto

Aquella mañana, como todas las demás, me senté cruzando las piernas sobre un cojín que puse en el suelo, posé las manos sobre las rodillas, cerré los ojos y durante veinte minutos no hice más que respirar.

Muchos dicen que lo más difícil de la meditación es encontrar tiempo para meditar, y no les falta razón. ¿Quién tiene tiempo hoy en día para no hacer nada? Es difícil justificarlo.

La meditación nos proporciona muchos beneficios: nos revitaliza, nos ayuda a estar presentes en lo que hacemos, nos hace más sabios y más amables, nos ayuda a gestionar un mundo que nos sobrecarga de información y comunicación, y muchas cosas más. Pero si todavía buscas un argumento de índole económica para dedicar tiempo a la meditación, apúntate este: la meditación te hace más productivo.

¿Cómo? Ayudándote a aumentar la capacidad para resistir las tentativas de distracción.

Las investigaciones han demostrado que la capacidad para resistirse a las distracciones mejora las relaciones personales, aumenta la fiabilidad y mejora tu rendimiento.¹ Si puedes resistirte a ellas, tomarás decisiones más reflexivas. Serás más consciente de lo que dices y de cómo lo dices. Pensarás en las consecuencias de tus acciones antes de sufrirlas.

La capacidad de resistir un impulso determina el éxito para aprender

un nuevo comportamiento o cambiar un viejo hábito. Seguramente, es la habilidad singular más importante para nuestro desarrollo y crecimiento.

Y resulta que es una de las cosas que nos enseña la meditación. También es una de las más difíciles de aprender.

Cuando me senté a meditar esa mañana, relajándome cada vez un poco más con cada espiración, mis preocupaciones se fueron esfumando. Mi mente se quedó completamente vacía de todo lo que me preocupaba antes de empezar a meditar. Todo, excepto el ritmo de mi respiración. Mi cuerpo se sentía feliz y yo estaba en paz.

Durante unos cuatro segundos.

Es el tiempo necesario para respirar hondo. Y con la respiración, me inundaron los pensamientos. En un momento dado, me picó la cara y quise rascármela. Se me ocurrió un título genial para mi siguiente libro y quise escribirlo antes de olvidarlo. Como mínimo, pensé en cuatro llamadas de teléfono que quería hacer y en una conversación complicada que debía afrontar más tarde aquel mismo día. Me empecé a angustiarme porque sabía que solo iba a tener unas pocas horas para escribir. ¿Qué estaba haciendo allí sentado? Quería abrir los ojos y mirar cuánto tiempo me quedaba. Oí a mis hijos pelearse en la habitación de al lado y quise intervenir.

He aquí el pensamiento clave: quería hacer todas estas cosas, pero no las hice. Cada vez que tenía uno de estos pensamientos, volvía a concentrarme en la respiración.

Porque si cuatro segundos es todo lo que se necesita para perder la concentración, es también todo lo que se necesita para recuperarla. Cuatro segundos —una respiración— es todo lo que necesitas para evitar las reacciones viscerales y contraproducentes. Y cuatro segundos es lo que necesitas para tomar una decisión más consciente y estratégica con la que sea más probable conseguir lo que quieres.

A veces, *no* llevar a cabo algo que *quieres hacer* es un problema, como no escribir una propuesta que has estado posponiendo o no tener esa conversación complicada que has estado evitando.

Pero, otras veces, el problema es que *sí* que llevas a cabo algo que *no quieres hacer*, como hablar en lugar de escuchar o utilizar tácticas en lugar de estar por encima de ellas.

La meditación nos enseña a resistirnos a estas acciones contraproducentes.

Más adelante, expondré que es más sencillo y más seguro crear un entorno que facilite tus metas que depender de la fuerza de voluntad, pero a veces es necesario confiar en el simple y ya conocido autocontrol.

Por ejemplo, el autocontrol es útil cuando un empleado ha cometido un error y tú quieres gritarle, aun sabiendo que es mejor —para él y para la moral del grupo— hacerle algunas preguntas y discutir la cuestión de forma civilizada y racional. O cuando quieres decir algo sin pensar en una reunión, aunque sabes que lo conveniente es escuchar. O cuando quieres comprar o vender acciones basándote en tus emociones, a pesar de que los principios básicos y las investigaciones apuntan a un comportamiento diferente. O cuando quieres mirar el correo electrónico cada tres minutos, en lugar de concentrarte en lo que estás haciendo en ese momento.

Cada vez que meditas te estarás demostrando que la tentación es solo una sugerencia. Tú tienes el control.

¿Significa esto que nunca debes prestar atención a las necesidades inmediatas? Claro que no. Las necesidades nos dan información valiosa. Tener hambre es un buen indicio de que debes comer. Pero también puede ser un indicio de que estás aburrido o de que estás lidiando con una tarea complicada. La meditación te ayuda a tener poder sobre las necesidades, de forma que puedas tomar decisiones conscientes sobre qué llevar a cabo y qué dejar pasar.

Así que ¿cómo hacerlo? Si estás empezando, procura que sea muy sencillo.

Siéntate con la espalda recta para que puedas respirar con comodidad —en una silla, o sobre un cojín en el suelo— y pon un tempori-

zador con los minutos que quieras meditar. Cuando empiecen a correr los minutos, cierra los ojos, relájate y muévete solo para respirar, hasta que se acabe el tiempo. Concéntrate en la inspiración y en la espiración. Cada vez que tengas un pensamiento o una necesidad, sé consciente de ella y vuelve a concentrarte en la respiración.

Eso es todo. Sencillo, pero exigente. Pruébalo —hoy— durante cinco minutos. Y Pruébalo también mañana.

¿Y si no tienes cinco minutos? Pues Pruébalo cuatro segundos.

Una pausa de cuatro segundos —el tiempo necesario para inspirar y espirar— puede ser suficiente para sustituir una mala decisión por otra más inteligente.



2 Por qué estallaba el Pinto

Piensa dos veces
las metas que te fijas

«¡Sophia, Daniel, Isabelle!», grité a mis tres hijos que estaban jugando en su habitación. «El autobús para ir al colegio llega en diez minutos. ¡A ver quién se cepilla los dientes y se planta en la puerta el primero!»

Se abalanzaron al baño, riendo. Dos minutos después, Daniel era el primero, con Sophia pisándole los talones, e Isabelle la tercera. Sonreí por esta victoria. Había logrado mi objetivo de que estuvieran en la puerta con los dientes cepillados en un tiempo récord.

¿Seguro?

Sí, estaban en la puerta a tiempo, de eso no había duda. Pero haberlo hecho en solo dos minutos significaba que no se habrían cepillado muy bien los dientes, seguro que no habrían utilizado el hilo dental y el baño habría quedado hecho un desastre.

Todos sabemos lo importante que es tener objetivos, ¿verdad? Y no cualquier objetivo, sino objetivos ambiciosos. Grandes Metas Audaces (o, como lo conocen los expertos en inglés, BHAG, Big Hairy Audacious Goals).

Tiene sentido: si no sabes con claridad hacia dónde te diriges, entonces nunca llegarás a ninguna parte. Y si no pones el listón alto, nunca podrás aprovechar todo tu potencial.

Fijarse metas es una cuestión de sentido común en el mundo de los

negocios, y está sustentada por muchas investigaciones. Como aquel estudio que se hizo en la promoción de MBA de Harvard de 1979, del que tal vez hayas oído hablar: solo un 3% de los graduados escribieron sus objetivos de forma clara. Diez años después, este 3% ganaba más dinero que el resto de la clase junta. Convincente, ¿no?

Lo sería, si fuera verdad. Pero no lo es. Este estudio no existe. Es una simple leyenda urbana.

Es solo una historia engañosa más. Cuestionar la conveniencia de fijarse metas ambiciosas es como cuestionar los mismos fundamentos de la ciencia empresarial. Podríamos discutir qué metas fijar, o cómo fijarlas, pero ¿quién discutiría si se deben fijar metas?

Pues resulta que a mí me gustaría hacerlo.

No es que las metas, por sí mismas, sean negativas. Es solo que conllevan una serie de efectos secundarios que apuntan a que estaríamos mejor sin ellas.

Los autores de una investigación de la Escuela de Negocios de Harvard, «Goals Gone Wild» [Las metas se vuelven locas].² Compararon varios estudios relacionados con las metas y concluyeron que las ventajas de fijarse metas se han exagerado y los inconvenientes, el «perjuicio sistemático por fijarse metas», se ha pasado por alto.

Identificaron efectos secundarios evidentes que estaban relacionados con fijarse metas, entre ellos «una visión estrecha que ignora las cuestiones que no afectan a las metas, un aumento de las conductas poco éticas, una percepción del riesgo distorsionada, un perjuicio en la cultura organizativa y una reducción de la motivación intrínseca».

A continuación, dos ejemplos de metas que se van de las manos que los autores describen en su investigación:

- Sears fijó una meta de productividad para los empleados de sus talleres mecánicos según la cual se debían ingresar 147 dólares por cada hora de trabajo. ¿Logró motivar a sus empleados? Sin duda. Les motivó a cobrar de más en todas las sucursales del país.

- ¿Recuerdas el Ford Pinto? ¿Un coche que se incendiaba cuando otro coche chocaba con él por detrás? El modelo Pinto provocó cincuenta y tres muertes y muchos heridos más porque los trabajadores omitieron las comprobaciones de seguridad para lograr la meta BHAG de Lee Iacocca de producir un coche que estuviera «por debajo de las 2.000 libras y los 2.000 dólares» en 1970.

Y aquí tenemos otro ejemplo que publicó el *New York Times*.³

- A Ken O'Brien, pasador de los New York Jets, le interceptaban demasiados pases. Así que le impusieron lo que parecía una meta bastante razonable para que no le interceptaran tantos pases: le penalizaron económicamente por cada pase malo. Funcionó. Le interceptaron menos pases, pero solo porque pasaba menos. Su rendimiento general disminuyó.

Es prácticamente imposible predecir los efectos negativos de fijarse una meta.

Nos han enseñado a que cuando nos fijamos metas tienen que ser específicas, cuantificables y ligadas a un plazo. No obstante, resulta que son precisamente estas características las que pueden sabotear nuestras metas. Una meta específica, cuantificable y ligada a un plazo provoca una conducta demasiado focalizada que en muchas ocasiones conlleva miopía o hacer trampas. Sí, a menudo alcanzamos la meta. Pero ¿a qué precio?

Entonces, ¿qué podemos hacer cuando no hay metas? A menudo, sigue siendo necesario tener en mente algunos objetivos, sobre todo en los negocios. Necesitamos ayuda para establecer una dirección y cuantificar los progresos. Pero tal vez haya una manera mejor de lograr estos objetivos al tiempo que se eluden los efectos secundarios y negativos de las metas.

Yo tengo una propuesta: en lugar de identificar metas, piensa en identificar áreas en las que puedes concentrar tus esfuerzos.

Una meta es un resultado que quieres conseguir; concentrarse en un área determina las actividades a las que vas a dedicar tu tiempo. Una meta es una consecuencia; concentrarse en un área es un camino. Una meta apunta hacia un futuro que quieres alcanzar; concentrarse en un área te obliga a centrarte en el presente.

Una meta en ventas, por ejemplo, puede tener como objetivo unos ingresos determinados o la adquisición de un número específico de nuevos clientes. Una meta operativa tal vez busque ahorrar en costes.

Por otro lado, concentrarse en un área de ventas puede significar entablar un montón de conversaciones con unas perspectivas determinadas. Concentrarse en un área operativa puede identificar zonas que quieres investigar para ahorrar en costes.

Claro que no se excluyen mutuamente. Podrías tener una meta y concentrarte además en un área. De hecho, se podría argumentar que estas dos formas de organizarse son necesarias: la meta especifica adónde vas, y concentrarte en un área es planificar el camino para llegar a ella.

Pero hay una ventaja en concentrarse en un área sin tener meta alguna.

Concentrarte en un área explota tu motivación intrínseca, evita cualquier estímulo o incentivo para hacer trampas o tomar riesgos innecesarios, deja abiertas todas las posibilidades u oportunidades positivas y alienta la colaboración al tiempo que reduce la competencia dañina. Y, mientras tanto, sigues avanzando en aquello que tú y tu empresa valoráis por encima de todo.

En otras palabras, concentrarse en un área tiene todas las ventajas de fijarse metas y evita todos los efectos secundarios negativos.

¿Cómo puedes hacerlo? Fácil: identifica las cosas a las que quieres dedicarles tiempo —o las que tú y tu director creéis que es más impor-

tante dedicarles tiempo— y ponte manos a la obra. El resto llegará por sí solo. He descubierto que concentrarse en cinco grandes áreas es el límite para sacar el máximo provecho de tus esfuerzos.

La clave es resistirse a la tentación de determinar el resultado que quieres obtener. Deja esta puerta abierta y déjate sorprender. No estoy diciendo que esto sea fácil de hacer. Nunca había sido consciente de cuánto me concentraba en las metas hasta que traté de no concentrarme en las metas. Sin ponerme metas, me parecía difícil llegar a hacer nada.

Pero hice cosas. Y, según mi experiencia, no solo lograrás, como mínimo, tanto como lo que lograrías si te fijaras metas, sino que disfrutarás mucho más el proceso porque evitarás tentaciones y agobios innecesarios.

En otras palabras, si nos concentramos en las tareas en lugar de en las metas, mis hijos estarán en la puerta a tiempo, pero además se habrán pasado el hilo dental, se habrán cepillado los dientes a conciencia y habrán dejado el baño como una patena.

Fijarse metas no siempre es un hábito beneficioso. Identifica y dedica tiempo a las áreas en las que quieres concentrarte y llegarás a donde quieres ir de forma más efectiva.

