

## INTRODUCCIÓN

Mi colega Phil tropezó bajando las escaleras del sótano y se dio un fuerte golpe en la cabeza. Durante unos instantes, mientras estaba tumbado en el suelo y sentía un hormigueo en los brazos y los hombros, pensó que se había quedado paralítico. Aún demasiado mareado para ponerse en pie, se sentó respaldándose en la pared para calibrar hasta qué punto se había hecho daño. El hormigueo en sus extremidades significaba que todavía tenía sensibilidad (una buena noticia). Le palpitaban la cabeza y el cuello. Sentía que un hilo de sangre de una herida en la cabeza le recorría la espalda. Sabía que tenía que ir a urgencias para que le limpiaran la herida y valoraran si había huesos rotos o una hemorragia interna. También se dio cuenta de que no estaba en condiciones para conducir solo.

Era la mañana de un sábado. Tanto su mujer como sus hijos, ya mayores, no estaban en casa. Estaba solo en su silencioso hogar de una urbanización. Sacó el móvil para pedir ayuda. Al recorrer los nombres de la agenda, se dio cuenta de que no tenía ni a un solo buen amigo cerca a quien llamar en caso de emergencia. Nunca había movido un dedo para conocer a sus vecinos. Renuente a llamar al 911, puesto que no estaba escupiendo sangre ni tenía un ataque al corazón, Phill buscó el número de una pareja de mediana edad que vivía cerca de su casa. Respondió una mujer llamada Kay, alguien a quien conocía ligeramente y con quien había hablado en contadas ocasiones. Le explicó lo que le había ocurrido y ella vino corriendo. Después de entrar por una puerta trasera abierta, halló a

## DISPARADORES

Phil en el sótano, le ayudó a ponerse en pie y le llevó en coche al hospital local. Se quedó con él durante las cinco horas en las que le hicieron pruebas. Sí, había sufrido una contusión, dijeron los médicos, y le dolería durante algunas semanas, pero no se había roto nada e iba a recuperarse. Kay lo llevó de vuelta a casa en coche.

Al final del día, en la oscuridad de su casa, Phil pensó en qué cerca había estado de que le acaeciera un desastre. Recordó el momento en el que su cabeza impactó con el suelo, el sonido seco del golpe, como el de un martillo que rompe una barra de mármol en mil pedazos. Volvió a sentir la descarga eléctrica recorriendo sus extremidades y el miedo atroz que le inundó al pensar que nunca más podría volver a caminar. Se dio cuenta de lo afortunado que había sido.

Pero esta caída desencadenó algo más que la gratitud por no quedarse paralítico. También le hizo pensar en la amabilidad impresionante de su vecina Kay que, generosamente, había pasado todo el día con él. Por primera vez en mucho tiempo, pensó en cómo estaba viviendo su vida. Se dijo a sí mismo: «Tengo que esforzarme más en hacer amigos». No porque necesitara a personas como Kay para que lo salvaran en el futuro, sino porque quería parecerse más a Kay.

No todos, sin embargo, necesitamos un violento golpe en la cabeza que ponga la vida en riesgo para cambiar nuestra conducta. Existen otras opciones.

Este es un libro sobre el cambio conductual. ¿Por qué nos cuesta tanto? ¿Cómo podemos motivarlo? ¿Cómo decidimos en qué debemos cambiar? ¿Cómo logramos que los demás perciban que hemos cambiado? ¿Cómo reforzamos la determinación para enfrentarnos al reto omnipresente e intemporal, que cualquier persona exitosa debe asumir, de convertirnos en la persona que queremos ser?

Para responder a estas preguntas, comenzaré centrándome en los disparadores que hay en nuestro entorno. Tienen una influencia profunda en nosotros.

Un disparador es cualquier estímulo que reconfigura nuestros pensamientos y acciones. En cada momento nos interpelan personas, acontecimientos y circunstancias que potencialmente pueden cambiarnos. Estos disparadores aparecen súbitamente y de forma inesperada. Pueden ser momentos determinantes, como la contusión de Phil, o tan insignificantes como un recorte de prensa que nos sorprenda. Pueden ser agradables, como el elogio de un profesor que alimenta nuestra disciplina y ambición y le da un vuelco a nuestra vida. O pueden ser contraproducentes, como un cucurucho de helado que nos incita a saltarnos la dieta, o la presión social que nos lleva a hacer algo que sabemos que está mal. Pueden incentivar nuestros instintos competitivos, como un aumento de sueldo —la típica zanahoria empresarial— o la desalentadora situación en la que vemos que un rival nos adelanta. Nos pueden dejar de piedra, como cuando nos enteramos de que un ser querido está gravemente enfermo o cuando ponen en venta la empresa en la que trabajamos. O pueden ser tan sencillos como el sonido de la lluvia que nos retrotrae un recuerdo agradable.

Los disparadores son prácticamente infinitos. ¿De dónde vienen? ¿Por qué nos hacen comportarnos en contra de nuestros intereses? ¿Por qué somos tan vulnerables a ellos? ¿Cómo podemos diferenciar los disparadores que nos molestan, o que nos hacen descarrilar, de aquellos que nos hacen sentir que el mundo es maravilloso, para poder evitar los negativos y repetir los positivos? ¿Qué tenemos que hacer para que los disparadores nos ayuden a mejorar?

El entorno es el mecanismo disparador más potente de nuestras vidas, y no siempre nos beneficia. Hacemos planes, nos fijamos metas y nuestra felicidad depende de lograrlas. Pero el entorno nos afecta constantemente. Nos llega el aroma de panceta de la cocina y olvida-

## DISPARADORES

mos los consejos del médico para reducir el colesterol. Nuestros compañeros trabajan hasta altas horas de la noche, y nos sentimos constreñidos a igualar su implicación, de forma que nos perdemos el partido de béisbol de uno de nuestros hijos, y luego otro, y luego otro. Tintinea el teléfono y miramos la pantalla resplandeciente en lugar de prestar atención a la persona que tenemos delante. De esta manera, el entorno desencadena una conducta que nos perjudica.

Dado que a menudo los factores ambientales están fuera de nuestro control, tal vez pensemos que no podemos hacer mucho al respecto. Nos sentimos víctimas de las circunstancias, marionetas del destino. Pero yo no lo veo así. El destino son las cartas que nos han dado. Nuestra elección está en cómo las jugamos.

A pesar del fuerte golpe en su cabeza, Phil no sucumbió a las circunstancias. El *destino* fue que se cayera, que se golpeará la cabeza, que se recuperara. Su *elección* fue convertirse en un vecino mejor.

Hay una emoción con la que todos estamos familiarizados cerniéndose sobre estas páginas, más que recorriéndolas. No es evidente, pero esto no significa que sea menos real. Es el sentimiento del *arrepentimiento*. Está implícito siempre que nos preguntamos a nosotros mismos por qué no nos hemos convertido en la persona que queremos ser.

Gran parte de la investigación de este libro comportaba hacer una pregunta simple: «¿Cuál es el mayor cambio conductual que has llevado a cabo?» Hubo respuestas de todo tipo, pero las más sobrecogedoras —que aumentaban la temperatura de la sala— eran las de quienes recordaban los cambios que tenían que haber hecho pero que no hicieron. Son una muestra del fracaso de no haber llegado a ser la persona que querían ser. Y, a menudo, les invadían los desoladores sentimientos del arrepentimiento.

No somos como la autoritaria Lady Catherine de Bourgh de la novela *Orgullo y prejuicio* de Jane Austen, que se jactaba de su gusto natural en música, y sin la más leve ironía, afirmaba: «Si alguna vez hubiera aprendido, habría llegado a ser una experta». Al contrario que Lady Catherine, nosotros sentimos el aguijón afilado del arrepentimiento cuando pensamos en las oportunidades perdidas, las decisiones aplazadas, la falta de esfuerzo y los talentos que nunca hemos desarrollado en nuestra vida. Normalmente, cuando ya es muy tarde para hacer nada.

El arrepentimiento sin duda estaba en el aire cuando entrevisté a Tim, quien había sido un importante productor ejecutivo de una división de canales de deporte. La carrera de Tim acabó prematuramente antes de cumplir cincuenta años porque no se llevaba bien con su superior. Una década después, Tim iba tirando con algunos encargos de asesoría. Todavía tenía una experiencia que otras empresas codiciaban. Pero nunca más iba a lograr el cargo estable de directivo que había tenido antaño. Se había labrado una reputación: *no sabe jugar en equipo*.

Tim tuvo años para reflexionar sobre las razones de su reputación, pero no las articuló hasta el día en que su hija le pidió un consejo antes de empezar con su primer trabajo en la televisión.

«Le dije que la mayor virtud es la paciencia», me comentó Tim. «Trabajarás en un negocio en el que todos están mirando el reloj. Un programa empieza y acaba de forma precisa en un tiempo dado. Las pantallas de control muestran cualquier detalle en centésimas de segundo. Y nunca paran. Esto provoca una sensación de urgencia increíble en todo el mundo. Pero, si estás al mando, también pone a prueba tu paciencia. Quieres que todo esté hecho *ya*, o incluso antes. Te vuelves muy exigente y, cuando no tienes lo que quieres, fácilmente te puedes frustrar o enfadarte. Comienzas a tratar a los demás como si fueran enemigos. No solo te están decepcionando, sino que además te hacen quedar mal. Y entonces es cuando te enfadas.»

## DISPARADORES

Este era uno de los momentos disparadores para Tim. Hasta que lo dijo no se había dado cuenta de lo mucho que su impaciencia profesional estaba influida por un entorno estresante de una cadena de televisión (ni cómo, además, se había filtrado a otros ámbitos de su vida).

«Me di cuenta de que era el tipo de persona que escribe un correo a un amigo y se pone de los nervios si no le ha respondido en una hora. Luego le recrimino que me haya ignorado. Básicamente, trataba a mis amigos de la misma forma que trataba a los ayudantes de producción. Era mi forma de ver el mundo. Pero no era una forma de vivir.»

Tim necesitó una conversación íntima con su hija para comprender qué nutría su acuciante sentimiento de arrepentimiento. «Si pudiera cambiar algo de mi vida», concluyó, «sería más paciente».

El arrepentimiento es lo que sentimos cuando consideramos la situación presente y reflexionamos sobre cómo hemos llegado aquí. Pensamos lo que hicimos en comparación con lo que deberíamos haber hecho y nos parece que nos falta algo. El arrepentimiento puede ser doloroso.

Pero no tenemos mucha consideración por el arrepentimiento, a pesar de ser un sentimiento profundo e hiriente. Lo tratamos como un factor beneficioso, algo que podemos negar o minimizar si lo racionalizamos. Nos decimos: «He tomado decisiones estúpidas, pero son las que me han hecho ser como soy hoy en día. Lamentarse por el pasado es una pérdida de tiempo. Ya he aprendido la lección. Pasemos a otra cosa». Esta es una de las formas de aceptar el arrepentimiento (y al menos funciona para autoprotegerarnos del dolor que nos provoca saber que hemos fallado). Nos reconforta el hecho de que nadie es inmune al arrepentimiento (no estamos solos) y que el tiempo todo lo cura (lo único peor que el dolor es no saber si desaparecerá, o cuándo lo hará).

Me gustaría sugerir una actitud diferente: abrazar el arrepentimiento (sin mucha fuerza y para un periodo de tiempo breve). El

## Introducción

dolor que provoca el arrepentimiento debería ser obligatorio, y no algo que se puede dejar en la cuneta como una mascota de la que nos hemos cansado. Cuando tomamos decisiones equivocadas, o fallamos, o herimos a quienes queremos, *deberíamos* sentir dolor. Este dolor puede motivarnos y, en su mejor versión, desencadenar un cambio, puesto que es un recordatorio de que tal vez hayamos metido la pata y de que podemos hacerlo mejor. Es uno de los sentimientos más potentes para desencadenar un cambio.

Si yo hago bien mi trabajo en este libro y tú asumes tu parte, ocurrirán dos cosas: 1) darás un paso adelante para convertirte en la persona que quieres ser, y 2) te arrepentirás menos.

¿Empezamos?





## **PRIMERA PARTE**

**¿POR QUÉ NO NOS  
CONVERTIMOS EN  
LA PERSONA QUE  
QUEREMOS SER?**



# 1

## LAS VERDADES INMUTABLES DEL CAMBIO CONDUCTUAL

Como coach de directivos durante más de treinta y cinco años, me he dedicado a ayudar a líderes exitosos a lograr un cambio conductual positivo y duradero. Aunque la mayoría de mis clientes están abiertos a la posibilidad de cambiar, hay algunos que al principio son un poco renuentes. Los primeros son conscientes de que cambiar su conducta los convertirá en líderes y compañeros —e incluso personas— más efectivas. Los segundos no lo tienen tan claro.

El proceso para ayudar a mis clientes es directo y constante. Entrevisto a sus compañeros más importantes, que pueden ser colegas, subordinados o los miembros de la directiva. Recojo mucha información confidencial. Luego reviso esta información con el cliente, y es él quien asume la responsabilidad, en última instancia, de llevar a cabo los cambios conductuales que decida. A partir de aquí, mi trabajo es muy sencillo. Ayudo a mi cliente a lograr un cambio positivo y duradero en un comportamiento que *ellos* han escogido y según el juicio de unos compañeros que también *ellos* han elegido. Si logran este cambio positivo —según el juicio de sus compañeros—, entonces me pagan. Si los compañeros no perciben cambio positivo alguno, no cobro nada.

Las posibilidades de éxito aumentan porque estoy con mi cliente en cada paso del proceso, aconsejándole cómo seguir por el buen camino y no volver a las andadas de su anterior yo. Pero esto no disminuye la importancia de estas dos verdades inmutables:

### **Verdad n.º 1:** Un cambio conductual significativo es algo muy difícil.

Es difícil dar el primer paso para cambiar la conducta, todavía lo es más seguir el camino marcado y lo más difícil de todo es que el cambio sea perdurable. Incluso llegaría a decir que el cambio conductual de un adulto es el reto más exigente que puede asumir un ser humano sensible.

Si crees que estoy exagerando la dificultad que comporta, hazte las siguientes preguntas:

- ♦ ¿Qué quieres cambiar en tu vida? Podría tratarse de un asunto de importancia, como el peso (una cuestión difícil), el trabajo (también difícil) o la carrera profesional (aún más difícil). Podría tratarse de algo menor, como cambiar de peinado o visitar más a menudo a tu madre o cambiar de color la pared del salón. No soy yo quien debe juzgar qué es lo que quieres cambiar.
- ♦ ¿Desde cuándo estás en esta situación? ¿Desde hace cuántos meses te levantas por la mañana y te dices variaciones de una frase parecida a esta: «Hoy es el día en que voy a cambiar»?
- ♦ ¿Cómo te está yendo? En otras palabras, ¿puedes señalar un momento específico en el que decidiste cambiar algo de tu vida, actuaste y el resultado fuera satisfactorio?

Estas tres preguntas definen los tres problemas con los que nos enfrentamos cuando queremos llevar a cabo un cambio en nuestra vida.

*No nos gusta admitir que necesitamos un cambio:* ya sea porque no somos conscientes de que es necesario o, lo más probable, porque somos conscientes pero hemos elaborado racionalmente excusas que niegan la necesidad de un cambio. En las siguientes pági-

nas, examinaremos —y prescindiremos de— las creencias bien asentadas que fundamentan la resistencia al cambio.

*No somos conscientes del poder de la inercia sobre nosotros:* si nos dan a elegir, preferimos no hacer nada, y esta es la razón por la cual sospecho que la respuesta a «¿Desde cuándo estás en esta situación?» se suele expresar más en años que en días. La inercia es la causa de que nunca comencemos el proceso de cambio. Se precisa de un esfuerzo enorme para *dejar* de permanecer en nuestra zona de confort (porque es indolora, o familiar, o medianamente placentera) y *empezar* algo diferente que será beneficioso en el largo plazo. En este libro, yo no puedo proporcionar el esfuerzo que se requiere. Esto te concierne a ti. Pero con un proceso sencillo, en el que se enfatiza la estructura y la autoevaluación, te puedo mostrar el primer paso que desencadena y mantiene un cambio positivo.

*No sabemos cómo llevar a cabo el cambio:* existe una diferencia entre, por un lado, la motivación y, por el otro, la comprensión y la capacidad. Por ejemplo, podemos estar *motivados* para perder peso pero carecemos de la *comprensión* nutricional y de la *capacidad* culinaria para elaborar y alimentarnos con una dieta efectiva. O al revés: tenemos la comprensión y la capacidad, pero nos falta la motivación. Uno de los principios fundamentales de este libro es que nuestro comportamiento está condicionado, tanto para bien como para mal, por el entorno. Y que una observación aguda de él puede aumentar espectacularmente nuestra motivación, capacidad y comprensión del proceso de cambio, pero también la confianza de que realmente podemos llevarlo a cabo.

Recuerdo vívidamente el primer y decisivo cambio conductual en mi vida adulta. Tenía veintiséis años, estaba casado con mi primera y única mujer, Lyda, y asistía a unas clases de doctorado sobre comportamiento organizativo en la Universidad de California, en Los Ángeles. Desde el instituto, había sido una persona exageradamente preocupada por la calvicie, pero por entonces odiaba admi-

## DISPARADORES

tirlo. Cada mañana me pasaba un buen rato delante del espejo del baño peinando de la mejor forma posible los pocos mechones de pelo rubio que me quedaban en el cráneo. Peinaba el cabello hacia delante desde la coronilla, luego los hacía girar hasta el centro de la frente, de modo que se parecían vagamente a una rama de laurel. Por último, salía al mundo con mi peinado ridículo, convencido de que tenía un aspecto tan normal como el de cualquier otro.

Cuando iba al peluquero, le daba instrucciones muy concretas sobre cómo quería que me cortara el cabello. Una mañana me quedé dormido en la silla y me cortó el cabello demasiado corto, de modo que no tenía suficiente pelambreira por los lados para ejecutar mi peinado tapadera. Podía haber sucumbido al pánico o podría haber llevado un sombrero durante las semanas en que esperaba a que mi cabello volviera a crecer. Pero aquel día por la tarde, mirando mi aspecto en el espejo, me dije: «Afróntalo: eres calvo. Ya es hora de que lo aceptes».

En aquel momento decidí rasurarme los pocos pelos que quedaban en lo alto de mi cabeza y vivir mi vida como un hombre calvo. No fue una decisión complicada ni requirió muchos esfuerzos para llevarla a cabo. Desde entonces el peluquero me despacha con bastante rapidez. Pero, en muchos aspectos, sigue siendo el cambio más liberador que he emprendido como adulto. Me hizo más feliz, me hizo estar en paz conmigo mismo.

No estoy seguro de qué detonó que yo aceptara tener un nuevo aspecto. Tal vez me horrorizaba la perspectiva de seguir hasta el fin de mis días con esa misma rutina. O tal vez fue darme cuenta de que ya no estaba engañando a nadie.

Pero la razón no es lo importante. El auténtico logro es haber decidido cambiar y que actuara consecuentemente. No es algo fácil. Me había pasado años toqueteándome el pelo y preocupándome por él, un largo tiempo haciendo algo que sabía que, en el espectro de la locura humana, quedaba en algún lugar entre la vanidad y la

idiotez. Y, aun así, persistí en este comportamiento estúpido durante muchos años porque (a) no podía admitir que iba a ser calvo, y porque (b), dominado por la inercia, me parecía más fácil seguir mi rutina que cambiar mi modo de hacer. Al contrario que muchos cambios —como, por ejemplo, ponerse en forma, aprender una lengua o convertirse en un mejor oyente—, no requería meses de disciplina, controles y evaluaciones. Tampoco necesitaba la cooperación de otras personas. Solo tenía que dejar de dar instrucciones estúpidas a mi peluquero y permitirle hacer su trabajo. Ojalá todos los cambios conductuales fueran tan sencillos.

**Verdad n.º 2: Nadie nos puede hacer cambiar  
si nosotros no queremos cambiar**

Esto debería ser evidente. El cambio proviene de dentro. No se puede dictar, pedir u obligar a las personas. Un hombre o una mujer que no quiere cambiar con todo su corazón no cambiará nunca.

No me di cuenta de esta sencilla verdad hasta mi duodécimo año en el negocio del «cambio». Por entonces, había asesorado personalmente y de forma intensa a más de cien directivos, casi siempre de manera exitosa pero también con algunos fracasos.

Al revisar los casos que no habían salido bien, llegué a una conclusión: *Algunas personas dicen que quieren cambiar, pero no lo dicen en serio.* Me equivoqué profundamente en la selección de clientes. Los creí cuando me dijeron que estaban comprometidos a cambiar, pero no indagué más hondo para determinar si me decían la verdad.

Pocos después de aprender esto, me pidieron que trabajara con Harry, el director de operaciones de una importante empresa de consultoría. Harry era un macho alfa inteligente, motivado y trabajador que también era arrogante y estaba encantado de conocerse a sí mismo. Solía ser irrespetuoso con sus subordinados, lo que provo-

có que muchos de ellos se fueran a trabajar con la competencia. Esta dinámica inquietó al CEO, y fue él quien me llamó para asesorar a Harry.

Al principio, Harry me doró la píldora y me aseguró que estaba impaciente por empezar a trabajar conmigo para mejorar. Me entrevisté con sus compañeros y subordinados, e incluso con su mujer y sus hijos adolescentes. Todos me explicaron la misma historia. A pesar de sus abundantes méritos profesionales, Harry tenía una necesidad irreprimible de ser la persona más inteligente, siempre demostrando que tenía razón y ganando cualquier discusión a cualquier precio. Era muy pesado y desagradable. ¿Cuántas oportunidades podía haber perdido por apalear e intimidar a los demás?

Cuando Harry y yo revisamos toda esta información, me aseguró que valoraba las opiniones de sus compañeros de trabajo y de su familia. Pero, cada vez que yo ponía sobre la mesa un área en la que mejorar, Harry me explicaba punto por punto por qué su comportamiento cuestionable estaba de hecho totalmente justificado. Me recordó que se había especializado en psicología en la universidad y que había analizado los problemas de comportamiento de todos los que le rodeaban. Su conclusión: eran *ellos* quienes tenían que cambiar. Con un desparpajo desconcertante, me pidió que le ayudara a mejorar a los demás.

Tiempo atrás, habría menospreciado la resistencia de Harry. Pasando por alto su arrogancia y su negación, me habría convencido a mí mismo de que podía ayudar a Harry allí donde otros mortales habían fallado. Por suerte, recordé la lección que había aprendido anteriormente: *Algunas personas dicen que quieren cambiar, pero no lo dicen en serio*. Me di cuenta de que Harry estaba usando nuestra colaboración como otra oportunidad para exponer su superioridad y rechazar los reproches de todas las personas que le rodeaban, entre ellas su mujer y sus hijos. En nuestra cuarta reunión, tiré la toalla. Le comuniqué a Harry que no podría ayudarle y cada uno se fue por su



camino. (Tiempo después, ni me sorprendió ni me alegró oír que la empresa había despedido a Harry. Sin duda, el CEO había llegado a la conclusión de que un individuo que se resiste activamente a que le ayuden ha agotado sus opciones profesionales y personales).

A menudo, suelo recordar mi experiencia con Harry como un ejemplo evidente de que, a pesar de que cambiar nuestro comportamiento solo comporta beneficios y ningún riesgo —y de que aferrarnos al statu quo nos puede costar la carrera profesional y las relaciones personales—, nos resistimos a cambiar.

Incluso nos dejamos abrumar por el cambio cuando es una cuestión de vida o muerte. Ten en cuenta, si no, lo mucho que cuesta cambiar un mal hábito como el tabaquismo. Intimida tanto que, a pesar del riesgo de cáncer y de la amplia reprobación social, dos tercios de los fumadores que afirman que les gustaría dejarlo ni siquiera lo intentan. Y de cada diez que lo intentan, nueve fracasan. Y de aquellos que finalmente lo dejan —es decir, las personas más motivadas y disciplinadas—, fracasan una media de seis veces antes de lograrlo.

Si lo comparamos con otros cambios conductuales en la vida, dejar de fumar es un reto relativamente sencillo. Después de todo, es una conducta que solo le incumbe a uno mismo. Se trata de ti y tu hábito, un individuo solitario contra su demonio. O muerdes el anzuelo o no lo haces. Depende únicamente de ti que puedas cantar victoria. Nadie puede decir ni una palabra al respecto.

Imagina entonces lo difícil que es cambiar cuando hay otras personas implicadas en el proceso, personas cuyas acciones son impredecibles y están fuera de tu control, y cuyo rendimiento puede afectar a tu éxito. Es la diferencia entre hacer un calentamiento de tenis con una máquina que lanza pelotas y jugar con un verdadero oponente que te las devuelve.

Esto es lo que convierte el cambio conductual adulto en una tarea tan ardua. Si quieres ser una mejor persona con tu familia o un

## DISPARADORES

mejor director en la oficina, no solo tienes que cambiar tus costumbres sino que debes recibir una contraprestación de tu pareja o de tus compañeros. Todos a tu alrededor deben darse cuenta de que estás cambiando. Depender de los demás aumenta exponencialmente el grado de dificultad.

Reflexiona bien sobre esta frase antes de pasar de página. Este no es un libro sobre cómo dejar un mal hábito como fumar o sobre cómo gestionar las ansias por comer helado a altas horas de la noche. La nicotina o el helado no son los objetivos. Se trata de cambiar tu comportamiento cuando estás entre las personas que amas y respetas. Ellos son tu objetivo.

Lo que convierte el cambio positivo y duradero en algo tan difícil —y provoca que tiremos la toalla en los primeros pasos— es que debemos llevarlo a cabo en un mundo imperfecto, lleno de distracciones que pueden desviarnos del camino.

La buena noticia es que el cambio conductual no tiene que ser complicado. A medida que asimiles los métodos que propongo en las siguientes páginas, no caigas en la tentación de despreciarlos por creerlos demasiado simples. Lograr un cambio significativo y duradero puede ser algo sencillo, más sencillo de lo que imaginamos.

Pero que sea *sencillo* no quiere decir, en ningún caso, que sea *fácil*.