

— Por qué dejamos para mañana  
lo que podemos hacer hoy

# PRO CRASTIN ACCIÓN



D r . P I E R S S T E E L

DEBOLSILLO *clave*

# **PROCRASTINACIÓN**

## **PIERS STEEL**

Traducción de  
Juan Pedro Campos

*A mi hermano Toby.  
Él sabía que el reloj jamás deja de avanzar*

## Nota del autor

He dedicado mi vida a la procrastinación. Es decir, a la conducta de dejar irracionalmente las cosas para más adelante. Y lo he hecho indagando por qué eran otros los que procrastinaban mientras era yo quien se retrasaba. Muchas veces, el que investiga lo hace sobre sí mismo, así que no se trata de una casualidad. Los científicos suelen conocer en sus propias carnes lo que estudian; los problemas que investigan, ellos mismos los sufren. Es verdad que simpatizo con la condición del que deja las cosas para más adelante; al fin y al cabo, ha sido la mía durante muchos años.[\*] Hoy, mi trabajo es apreciado internacionalmente; he entrenado a campeones universitarios de las competiciones nacionales de las escuelas de negocios, y de la pared de mi despacho cuelgan premios que me han sido concedidos como educador y como investigador.

Pero durante la mayor parte de mi vida he tenido la sensación de que dentro de mí languidecían mis potencialidades, impresión que se entremezclaba con la frustración de que no lograrse perseverar en ninguno de mis muchos intentos de mejorar. Conocer a personas que, por naturaleza, eran más capaces que yo para sacar adelante cualquier cosa me recordaba mis deficiencias, me agriaba el ánimo y creaba en mí no poco resentimiento mal encaminado. Por suerte, me atrajo una profesión cuyo propósito mismo era descubrir los factores que posibilitan el cambio; y esos factores los puse sistemáticamente en práctica en mi propia vida, uno a uno.

Me doctoré en Psicología Industrial y Organizativa, el estudio científico de nuestros actos y de nuestra mente tal y como son en el puesto de trabajo. La psicología aplicada al trabajo persigue mejorar el rendimiento y el bienestar de las personas, y como es natural, también su motivación, o su falta de motivación. Por desgracia, muchas de las técnicas de esta disciplina no son bien conocidas, enterradas como están en las páginas de oscuras revistas especializadas donde aparecen expresadas en un lenguaje académico que solo comprenden los iniciados. En el caso de la procrastinación, el problema se complica aún más. Es un tema que ha atraído la atención de todas las ciencias sociales; sobre él se ha investigado en todo el mundo. Con más de ochocientos artículos científicos dedicados a la procrastinación pertenecientes a disciplinas muy distintas, desde la economía hasta la

neurociencia, y redactados en una diversidad de lenguas, del alemán al chino, la dificultad estriba en conocerlos todos y darles un sentido.[1] Y ahí es donde entro yo. Di con dos formas de estudiar la procrastinación. La primera, con mis propias investigaciones, y sobre ellas se podrá leer en este libro. Me dieron el fundamento de una teoría del cómo y el porqué posponemos las cosas. Pero todavía tenía que vérmelas con la multitud de disciplinas que han estudiado la procrastinación y con la publicación de sus resultados en tantas revistas y libros diferentes. Tuve la suerte de toparme con el metaanálisis, una técnica científica elaborada hacía poco. Lo adapté a mis investigaciones.

El metaanálisis extrae matemáticamente de los resultados de miles de estudios aquello en que, fundamentalmente, concuerdan. En un nivel básico, si la ciencia progresa, es gracias al metaanálisis, que hace posible una síntesis de los conocimientos que se tienen y revela así las verdades subyacentes que buscamos. Es muy potente; tiene aplicaciones en todos los campos y de él procede, cada vez más, la información que necesitamos para gestionar el mundo. Es probable, por ejemplo, que el tratamiento médico que le receta el médico, sea para el asma o el Alzheimer, esté basado en los resultados de un metaanálisis.[2] Es una disciplina que he llegado a dominar: se la enseñé a otros, he creado algunas de sus técnicas básicas y he diseñado programas informáticos para ella. Me gusta verla como algo en lo que soy bueno.[3] Es natural, pues, que metaanalizase el conjunto de investigaciones sobre la procrastinación, dado que no había ninguna otra manera de conjuntar todos los hallazgos. Debo decir que el campo de la procrastinación resultó apabullante, ya que en él se ha empleado casi toda metodología y técnica científica habida y por haber. Se han hecho experimentos de laboratorio, se han leído diarios personales, se ha analizado a los neurotransmisores desde todos los ángulos y se ha escrutado el ADN; se ha sometido a observación todo tipo de entornos, desde los aeropuertos hasta los centros comerciales; se han cableado aulas enteras para seguir hasta el menor movimiento de cada alumno; y se han estudiado procrastinadores de todas las condiciones, incluso palomas, alimañas o miembros del Congreso de Estados Unidos. Casar todo ello de modo coherente fue como dirigir la orquesta de un manicomio. Las secciones de cuerda, viento, metal y percusión tocan la misma melodía, pero no en la misma sala, ni con el mismo ritmo o en el mismo tono. De la conversión de ese ruido en música trata este libro.

Mis hallazgos le sorprenderán. Ponen en entredicho lo establecido. Mi trabajo en parte ya está publicado; es el caso del artículo «La naturaleza de la procrastinación», en el

*Psychological Bulletin*, la revista especializada más reputada en las ciencias sociales. De alguno de mis artículos han informado cientos de medios de comunicación de todo el mundo, desde la India hasta Irlanda, y desde *Scientific American* hasta *Good Housekeeping* y *The Wall Street Journal*. Pero lo que he descubierto, en su mayor parte, se presenta aquí por primera vez. En estas páginas verá que hemos estado diagnosticando mal la procrastinación durante muchos años, atribuyéndolo a una característica asociada a menos procrastinación, no a más. Las verdaderas razones de la procrastinación son parcialmente genéticas y están ligadas a la estructura fundamental del cerebro; por eso se trata de un elemento común a todas las culturas y a lo largo de toda la historia. El entorno, sin embargo, no es completamente inocente; no es culpable de la existencia de la procrastinación, pero sí de su intensidad: la vida moderna ha convertido a la procrastinación en una pandemia. Y ¿sabe qué? Todos estos hallazgos derivan de la aplicación de una sencilla fórmula matemática que he concebido: la ecuación de la procrastinación.

Al desentrañar los fundamentos de la dinámica que nos lleva a dejar las cosas para más adelante, pude idear también estrategias aplicables a nuestra vida —académica, laboral o personal— para combatir la tendencia innata que tenemos a posponer las cosas. ¿Cree que apunto demasiado alto? Apueste. Por eso me ha llevado tantos años escribir este libro. Espero que las horas que pase leyéndolo le compensen con una nueva forma de pensar acerca de cómo utilizar —y desperdiciar— su tiempo.

## Retrato de un procrastinador

No dejes nunca para mañana lo que puedas hacer pasado mañana.

MARK TWAIN

Este libro trata de todas esas promesas que usted se hizo y no cumplió. Trata de todas las metas que se puso pero dejó pasar porque nunca encontraba la motivación. Trata de la dieta pospuesta, de las prisas por terminar un proyecto a última hora de la noche y de la mirada decepcionada de quienes dependen de usted... o de ese al que usted ve en el espejo. Trata del miembro de la familia que no da el callo y del que se queda atrás en su círculo de amigos. Trata del amenazador nubarrón de las tareas rutinarias por acabar, como esos recibos que ya tendría que haber pagado o todo ese desorden en casa. Trata de la cita con el médico dejada para otro día y de los problemas financieros pendientes. Trata de los días que pasan sin que se haya hecho nada, de los retrasos, de las oportunidades perdidas y de más. De mucho más. Este libro trata también de la otra cara, de los momentos de acción, cuando la procrastinación deja paso a una claridad y atención cristalinas, se van acometiendo las tareas sin vacilación y abandonar ni se le pasa a uno por la cabeza. Trata de la transformación personal, del deseo desembarazado y libre de competencia interna alguna, del placer inocente que se siente cuando ya se han hecho las tareas diarias. Este libro trata del potencial, del malgastado y del realizado; de los sueños que se desvanecen en la oscuridad y de los que podemos convertir en realidades. Y lo mejor de todo es que este libro trata de una transición que afectará al resto de su vida: de dejar las cosas para más adelante a conseguir que estén hechas.

El gozne que nos aparta de lo que queremos y debemos hacer es la procrastinación. No es pereza o vagancia, aunque sea fácil confundirla con ellas. Los procrastinadores, al contrario que los verdaderamente vagos, quieren hacer lo que tienen que hacer, y con frecuencia consiguen hacerlo, pero no sin tener antes que fajarse. Voy a demostrar que

ese marear la perdiz es en parte hereditario, que estamos hechos para la dilación. Nuestra tendencia a posponer las cosas tardó cien millones de años en formarse y ahora está casi rotulada en nuestro ser. Pero las investigaciones enseñan que, pese a su arraigada naturaleza, podemos modificar nuestros hábitos y cambiar de conducta. Los procrastinadores que conocen los procesos que se esconden detrás de su inacción pueden dominarlos, sentir menos estrés ante una fecha de entrega y ser más capaces de cumplirla.

Este libro cuenta la historia de la procrastinación. Abarca desde el Menfis del antiguo Egipto hasta la moderna Nueva York, desde la clínica oncológica hasta la bolsa de valores. Espero dejarle claro por qué posponemos las cosas, qué consecuencias tiene la procrastinación y de qué estrategias podemos valernos para hacer algo al respecto. Empezaremos de una manera sencilla: se determinará qué es la procrastinación y se le ayudará a saber si usted es un procrastinador, y en caso de que lo sea, calcularemos con qué probabilidad puede sufrir usted un brote de procrastinación. Si usted es un procrastinador —y es bastante probable que lo sea—, pertenece a un colectivo bien grande. Va siendo hora de que nos conozcamos unos a otros un poco mejor.

### ¿QUÉ ES Y QUÉ NO ES LA PROCRASTINACIÓN?

Hay tanta confusión acerca de la procrastinación que lo mejor es colocar nuestro tema sobre la mesa de disección y separar el grano de la paja. Procrastinar no se trata meramente de dejar algo para más adelante, aunque proceder así es parte integral de este mecanismo. La palabra «procrastinación» viene del latín *pro*, que significa «delante de, en favor de», y *crastinus*, que significa «del día de mañana». Pero el significado de procrastinación abarca muchísimo más que su definición literal. La prudencia, la paciencia y el dar prioridad comportan el dejar algo para más adelante, pero no significan lo mismo que procrastinación. Desde que apareció por primera vez en inglés en el siglo XVI, la palabra «procrastinación» no se ha referido simplemente a posponer algo, sino a posponerlo irracionalmente; es decir, a cuando posponemos tareas de forma voluntaria pese a que nosotros mismos creemos que esa dilación nos perjudicará. Cuando procrastinamos, sabemos que estamos actuando en contra de lo que nos conviene.

Con todo, verá que hay quienes caracterizan erróneamente dilaciones sabias como si



fueran procrastinaciones. Cuando vemos a un compañero de trabajo tirado en el sillón de su despacho con los brazos cruzados detrás de la cabeza, relajado, y le preguntamos qué está haciendo, dirá si es anglohablante, en su lengua: «¿Yo? ¡Estoy procrastinando!». Pero no está haciendo eso. Está posponiendo alegremente un informe porque sabe que hay muchas posibilidades de que el proyecto se acabe suspendiendo esa misma semana, y aunque no lo suspendan, podrá escribirlo a última hora. Eso es inteligente. En esa situación, irracional es el que, compulsivamente, tiene que terminar todo lo antes posible y aborda tareas que no servirán para nada. El obseso que concluye cualquier tarea a la primera oportunidad puede ser tan disfuncional como el procrastinador que lo deja todo para el último momento. Ni el uno ni el otro planifican su tiempo con inteligencia.

En consecuencia, no es usted procrastinador si no llega a una fiesta mucho antes que los demás o si no está en el aeropuerto con tres horas de antelación para coger un avión. Al retrasarse un poco, se ahorra momentos embarazosos con el anfitrión, que seguramente estará todavía ultimando los preparativos, y se librará de tener que pasar unas incómodas horas ante la puerta de embarque esperando a que salga el avión. Tampoco se procrastina cuando se deja (y pospone) todo lo demás ante una emergencia. No es inteligente empeñarse en cortar el césped cuando la casa está ardiendo. Puede que no quiera posponer esa tarea tan acuciante, pero sepa que el precio a pagar, las ruinas abrasadas de su casa, será demasiado alto. O al contrario: con una planificación flexible de su tiempo para atender las eventuales necesidades del cónyuge o de los hijos es probable que evite que su familia se rompa. No todo puede suceder al mismo tiempo; en su elección de qué hará ahora y qué dejará para después es donde radica la procrastinación, no en la dilación en sí.

## TÚ, EL PROCRASTINADOR

Ahora que sabemos qué es la procrastinación, ¿la practica usted? En las filas de los procrastinadores, ¿por dónde cae usted? ¿Es usted un mareador de perdices del montón o pertenece a la línea dura y lleva la palabra «mañana» tatuada en la espalda? Hay algunos métodos entretenidos para establecer cuál es su propensión a procrastinar. Para empezar, podría fijarse en su caligrafía. Si es lenta y desarticulada, a lo mejor es que usted también es así. O podría mirar las estrellas. O mejor dicho, los planetas. Según los

astrólogos, cuando Mercurio está en movimiento retrógrado o en oposición a Júpiter, la procrastinación tiende a ser más frecuente.<sup>[1]</sup> O podría recurrir a la lectura de las cartas del tarot. El dos de espadas suele indicar que, por el desgarramiento de un dilema, se le va dando largas al decidirse. Por mi parte, prefiero un enfoque más científico.

En mi página web ([www.procrastinus.com](http://www.procrastinus.com)), encontrará un test exhaustivo que he aplicado a decenas de miles de individuos y podrá comparar su nivel de dilación irracional con el de individuos de todo el mundo. Pero si el tiempo apremia y no quiere más dilaciones, pruebe con un cuestionario más breve, que se reproduce a continuación. Cumpliméntelo teniendo en cuenta que las preguntas 2, 5 y 8 puntúan en sentido opuesto a como lo hacen las demás:

	NUNCA O CASI NUNCA	APENAS	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE O CASI SIEMPRE
1.					
	1	2	3	4	5
2.					
	5	4	3	2	1
3.					
	1	2	3	4	5
4.					
	1	2	3	4	5
5.					
	5	4	3	2	1
6.					
	1	2	3	4	5
7.					
	1	2	3	4	5
8.					
	5	4	3	2	1
9.					
	1	2	3	4	5

**Puntuación total** \_\_\_\_\_

Puntuación	Comparación con los demás	Su lema es:
19 o menos	Se encuentra en el 10% inferior	«Lo primero es lo primero»
20-23	Está usted en el 10-25% inferior	
24-31	Está en la mitad, en el 50%	Usted es un procrastinador mediano
32-36	Está en el 10-25% superior	«Mañana» es su divisa
37 o más	Está en el 10% superior	

¿En qué lugar ha quedado usted? ¿Se ha hecho usted un nombre entre los que dejan las cosas para el último minuto? ¿O solo retrasa cosas como ponerse a hacer ejercicio y la declaración de la renta, como hace casi todo el mundo?

#### LA POLCA DE LA PROCRASTINACIÓN

Cuanto más alta haya sido su puntuación en el test de la procrastinación, mayor será la probabilidad de que esté procrastinando justo ahora. Otras tareas quizá deberían estar atrayendo en este momento su atención, lo que, desgraciadamente, querría decir que tiene algo mejor que hacer que leer este libro. Seguro que son tareas desagradables, puede que administrativas y aburridas, y quizá cueste concebir que pueda llevarlas a buen puerto. Voy a hacer unas cuantas conjeturas acerca de lo que le espera:

- El cesto de la ropa sucia, ¿está que rebosa?
- ¿Hay platos sucios en el fregadero?
- Los detectores de humo, ¿necesitan pilas nuevas?
- ¿Y la batería del coche? ¿Y la presión de las ruedas del coche? ¿Cuánto hace que cambió el aceite por última vez?
- ¿No hay una entrada que comprar, una habitación que reservar, una maleta que hacer, un pasaporte que renovar?
- ¿Ha informado al jefe de cuándo piensa tomar las vacaciones?
- ¿Ha comprado un regalo para ese cumpleaños que está al caer?
- ¿Ha rellenado los registros de horas, los partes de rendimiento y las relaciones de gastos?
- ¿Ha mantenido esa espinosa conversación con un empleado cuyo trabajo no está la altura de las circunstancias?
- ¿Le ha puesto fecha a la reunión que tanto teme?
- ¿Y el gran proyecto que el jefe ha puesto en sus manos? ¿Va usted progresando?
- ¿Ha conseguido ir al gimnasio esta semana?
- ¿Ha llamado a su madre?

¿Qué le ha parecido esta lista? Puede añadirle cosas, claro está. A lo mejor no he dado del todo en el clavo, pero seguramente estará usted en tal caso procrastinando de otra forma, dejando alguna otra tarea para el futuro. Por sí solas, cada una de esas tareas pospuestas tienen poca repercusión. Juntas, pueden acabar hundiéndole en la miseria;

royéndole la vida poco a poco. El gran proyecto con una fecha de entrega estricta es la madre de todas las preocupaciones de ese jaez; le mantendrá despierto por la noche y hará que le resulte difícil llevar a cabo las demás tareas de su lista. En un momento u otro, todos nos hemos sentido abandonados a nuestra suerte en el desierto que supone la falta de motivación, incapaces de dedicarnos por entero al informe, la investigación, el escrito, la presentación que hay que preparar, el examen que hay que bordar.

Toda procrastinación sigue unas pautas parecidas. Viene a ser como sigue. Al principio de un gran proyecto el tiempo abunda. Usted se solaza en su elástico abrazo. Intenta remangarse unas cuantas veces, pero no hay nada que haga que se sienta usted implicado de todo corazón. Si se puede olvidar la tarea, usted la olvidará. En esas, llega el día en que realmente quiere ponerse manos a la obra, pero de pronto percibe que en el fondo no está haciéndolo. Le falta tracción. Cada vez que intenta envolver la tarea mentalmente, algo le distrae y derrota sus intentos de progresar, así que remite la tarea a un día con más horas, para descubrir que cada día de mañana parece tener las mismas veinticuatro. Al final de cada uno de esos mañanas se enfrenta al inquietante misterio de adónde habrán ido a parar. Esta situación se prolonga un poco.

Al final, la naturaleza limitada del tiempo se revela. Las horas, antes arrojadas con despreocupación, cada vez abundan menos y son más preciosas. Esa presión misma hace que cueste arrancar. Quiere ir adelantando el gran proyecto, y sin embargo se pone a hacer deberes secundarios. Ordena el despacho o limpia el correo electrónico; hace ejercicio, compra y cocina. Una parte de usted sabe que no es eso en lo que debería estar ocupado, y así se lo dice a sí mismo: «Estoy haciendo esto; al menos, me preparo haciendo algo». Al final, ya es demasiado tarde para empezar, así que, para el caso, se va a la cama. Y el ciclo de la elusión empieza de nuevo al amanecer.

A veces, para calmar la ansiedad, se entrega usted al puro entretenimiento. Se toma un momento para ver el correo electrónico o los resultados deportivos. Pero entonces, ¿por qué no responder unos cuantos mensajes o ver unos minutos la televisión? Pronto, esas tentaciones le han seducido. La tarea todavía se va asomando por la periferia de su visión, pero no quiere mirarla a la cara —no podrá apartarse de ella si lo hace—, así que se atrinchera aún más en sus distracciones. Escribe largos y apasionados comentarios en foros de internet, rebusca cada pequeña noticia que puede haber o cambia de canal de televisión frenéticamente a la mínima pérdida de interés. El placer se torna impotencia cuando ya no es capaz de abandonarlo.

A medida que se acerca la fecha de entrega, intensifica las diversiones para que le distraigan en grado suficiente. Anula todo lo que le recuerde lo que tanto teme; esquiva calendarios y relojes. Distorsiona deliberadamente la realidad; sus planes pasan de perfectamente realizables a apenas posibles. Cuando debería estar trabajando más que nunca, se adormece y fantasea con mundos diferentes de este, con ganar la lotería, con estar en cualquier sitio menos donde está. Si un amigo, un pariente o un compañero intentan alejarle de sus distracciones, les espetará, irritado: «¡Un minuto solo! ¡LO HARÉ DESPUÉS DE ESTO!». Por desgracia, «esto» no acaba nunca. En secreto, usted no para de recriminarse su actitud; duda de sí mismo y envidia a quienes meramente hacen las cosas.

La energía se va acumulando hasta que, por fin, se cruza un umbral y algo salta: usted se pone a trabajar. Una especie de mente interior ha ido destilando calladamente la tarea hasta dejarla reducida a lo esencial, pues ya no queda más tiempo. Se pone manos a la obra, toma decisiones implacables, va haciendo progresos asombrosos. Tras las nubes amenazantes le sobreviene una claridad destellante. Hay pureza en su trabajo, alimentada por la verdadera urgencia del ahora o nunca. A unos pocos afortunados, ese brote de eficiencia les lleva a sacar adelante el proyecto. A otros, la ebullición inicial se les muere antes de haber logrado el maldito objetivo. Tras demasiadas horas de concentración insomne, el cerebro se apaga. La cafeína y el azúcar solo proporcionan una subida insatisfactoria. Tictac..., el tiempo se ha acabado. A trancas y barrancas cruza la línea de meta, mal preparado; no le da al mundo lo mejor que usted podría haberle dado.

Es tan común que pasa desapercibido, excepto para quien lo ha sufrido y sabe que no ha rendido a la altura debida. El alivio que se siente cuando se ha cumplido una tarea no siempre compensa la mediocridad del resultado. Aunque su trabajo haya sido brillante, el logro queda empañado por un vislumbre de lo que podría haber sido. Y este tipo de procrastinación seguramente habrá ensombrecido una noche de diversión, una fiesta o unas vacaciones de las que no pudo disfrutar plenamente porque la mitad de su cabeza se encontraba en otra parte, obsesionado como estaba usted por lo que había ido eludiendo. Toma la resolución de que no volverá a pasar; el precio de la procrastinación es demasiado alto.

El problema de este tipo de resoluciones es que la procrastinación es un hábito que tiende a perdurar. En vez de encarar nuestras dilaciones, nos excusamos por ellas; el autoengaño y la procrastinación suelen ir de la mano.<sup>[2]</sup> Aprovechamos lo fina que es la

línea que separa el no poder del no querer para exagerar las dificultades con que tropezamos y encontrar justificaciones: un mal catarro, una reacción alérgica que nos da sueño, una crisis de un amigo a la que tuvimos que dedicar nuestra atención. O rechazamos por completo la responsabilidad diciendo «pero ¿cómo demonios iba a saber que...?». Si no le era posible prever la situación, no se le podrá culpar. Por ejemplo, ¿cómo respondería usted a las siguientes preguntas acerca de su último ataque de procrastinación?

- ¿Sabía que la tarea le iba a llevar tanto tiempo?
- ¿Era consciente de que las consecuencias de retrasarse iban a ser tan penosas?
- ¿Podría haber esperado que se produjera una emergencia en el último minuto?

Las respuestas sinceras son «sí», «por supuesto» y «ni que decir tiene», pero responder sinceramente cuesta, ¿o no? Y ese es el problema.

Algunos procrastinadores intentarán incluso presentar su inacción autodestructiva como si se tratara de una decisión reflexionada. Por ejemplo, ¿está mal acaso dejar en segundo plano la propia carrera profesional para dedicarle más tiempo a la familia? Depende de quién sea usted. Hay personas que aman el tipo de éxito que se centra en el trabajo; deploran el tiempo que le toman a su oficio, así que puede que se pierdan comidas con la familia y representaciones en el colegio. Otros, en cambio, es en casa y en comunidad donde se sienten bien; disfrutan de las relaciones que cultivan en ese entorno a expensas del trabajo que tendrían que hacer. Al observador esporádico le costará distinguir qué elección responde a la procrastinación y qué elección corresponde a una decisión deliberada. Solo el procrastinador lo sabe con seguridad.

En el fondo de su alma, muchos procrastinadores tienen la esperanza de que no necesitarán excusas. Se fían de Doña Suerte. A veces les sale bien. Frank Lloyd Wright diseñó su obra maestra arquitectónica, la Casa de la Cascada, en las tres horas que faltaban para que su cliente, Edgar Kaufmann, viniera a ver los esbozos. Tom Wolfe pergeñó en una madrugada de pánico cuarenta y nueve páginas de prosa apenas revisada para un artículo de la revista *Esquire* sobre el mundo de los coches tuneados de California. Byron Dobell, su editor, se limitó a quitar el «Querido Byron» del encabezamiento del texto de Wolfe y lo publicó con el título de *Ahí va (¡brum, brum!) con sus curvas ese pibón metalizado kolor de karamelo de mandarina*. Había nacido un

nuevo estilo periodístico. Pero no hace falta que le diga lo raros que son resultados así. Conforme a sus propias pautas, si creía que la dilación era una buena idea, usted no estaba procrastinando.

## EL PERFIL DEL PROCRASTINADOR

Por si le hace sentirse mejor, le diré que la procrastinación nos pone en buena compañía. Es tan corriente como tomar café por la mañana. En multitud de encuestas, alrededor del 95 por ciento de las personas admite que procrastina, y una cuarta parte de ese 95 por ciento señala que es una característica crónica, definitiva.<sup>[3]</sup> «Dejar de procrastinar» es una de las principales metas que todo el mundo dice tener en cualquier momento.<sup>[4]</sup> La procrastinación es tan común que posee su propio tipo de humor. Quizá la mejor excusa por no haber cumplido una fecha de entrega sea la que dio Dorothy Parker. Cuando Harold Ross, el director de *The New Yorker*, le preguntó por un texto que se retrasaba, le explicó, apenadísima, valiéndose de sus tristes y negros ojos para conseguir mayor efecto, que «alguien estaba usando el lápiz». Y, ni que decir tiene, está el más infame de los chistes sobre la procrastinación. ¿No sabe cuál es? Se lo contaré más adelante.

Ninguna categoría ocupacional parece inmune a la procrastinación, pero da la impresión de que los escritores son especialmente propensos. Agatha Christie incurría en ella y Margaret Atwood admite que a menudo se pasa «la mañana procrastinando y preocupándose, y luego, alrededor de las tres de la tarde, se sumerge en el manuscrito con una actividad frenética». Los presentadores de televisión también la padecen; por ejemplo, Ted Koppel dice son sorna: «A mis padres y a mis profesores les sacaba de quicio que esperase hasta el último minuto, y ahora eso tiene a la gente fascinada».<sup>[5]</sup> Hay procrastinadores de cada letra del directorio ocupacional: en la *a* de «astronauta» y en la *e* de «episcopaliano, sacerdote»; en la *x* de «X, técnico de rayos», y en la *z* de «zoo, cuidador del».<sup>[6]</sup> Por desgracia, sea cual sea el oficio, es más probable que los procrastinadores estén en el paro o sean trabajadores a tiempo parcial que quienes no lo son. Los procrastinadores pueden hombres o mujeres, si bien el cromosoma Y tiene una pequeña ventaja. De cien procrastinadores empecinados, seguramente 54 serán hombres y 46 mujeres: ocho hombres desemparejados viéndoselas y deseándoselas por una cita con una mujer. Es que los procrastinadores tienden a estar disponibles..., más o menos:



es más probable que sean solteros que casados, pero también es más probable que estén separados que divorciados; lo mismo que posponen el principio de un compromiso, posponen su finalización. La edad también determina la procrastinación.[7] Cuanto más atrás quede el colegio y más nos acerquemos al hogar de jubilados y a la última fecha de entrega en la vida, menos tenderemos a posponer. Quienes han madurado físicamente son —no sorprende— más maduros en carácter.

Esta exploración demográfica, aunque es interesante, no resulta útil para la identificación de los procrastinadores por su perfil psicológico. Hay, en efecto, un rasgo central que explica que pospongamos las cosas, pero puede que no sea lo que usted haya oído. Se pensaba de ordinario que dejamos lo que debemos hacer para más adelante porque somos perfeccionistas y sentimos la ansiedad que genera vivir ateniéndose a criterios demasiado elevados.[8] Esta teoría perfeccionista de la procrastinación suena bien e incluso a uno le hace sentirse mejor. El perfeccionismo puede ser un rasgo deseable, como se ve en una respuesta manida a la pregunta «¿Cuál es tu punto más débil?». Cuando a Bill Rancic se le preguntó tal cosa justo antes de ganar la primera temporada de *El Aprendiz*, el concurso televisivo de Donald Trump para aspirantes a directores de empresa, respondió: «Soy demasiado perfeccionista, eso es un defecto», lo que movió al entrevistador a interrumpirle diciéndole que «ser perfeccionista es bueno, quiere decir que no dejas de esforzarte». Pero la teoría que liga procrastinación y perfeccionismo no funciona. Basándose en decenas de miles de sujetos —es, en realidad, el aspecto más investigado en todo el campo de la procrastinación—, cabe decir que el perfeccionismo produce una cantidad insignificante de procrastinación. Cuando el psicólogo orientador Robert Slaney elaboró la Escala Casi Perfecta de medición del perfeccionismo, vio que «era menos probable que los perfeccionistas procrastinasen que quienes no lo eran, resultado que contradice a otras fuentes más anecdóticas».[9] Mi investigación le da la razón: los perfeccionistas, esmerados, ordenados y eficientes, no tienden a marear la perdiz.[10]

¿Por qué, entonces, hemos acabado creyendo que el perfeccionismo causa la procrastinación? Pasa lo siguiente. Los perfeccionistas que procrastinan es más probable que busquen ayuda de los terapeutas, por lo que aparecen en las investigaciones clínicas de la procrastinación en mayor número. Menos probable es que los procrastinadores no perfeccionistas (y en lo que a esto se refiere, los perfeccionistas que no procrastinan) busquen ayuda profesional. Los perfeccionistas están más motivados para buscar una

solución a sus defectos porque es más probable que se sientan mal cuando posponen una tarea. En consecuencia, el problema no es el perfeccionismo, sino la discrepancia entre la vara de medir del perfeccionista y su rendimiento.<sup>[11]</sup> Si usted es perfeccionista y sufre por culpa de unos criterios de excelencia muy elevados que no puede cumplir, quizá también quiera hacer algo al respecto, pero le hará falta un libro más: este solo trata de la procrastinación.

¿Cuál es realmente el origen principal de la procrastinación? Treinta años de investigaciones y cientos de estudios han descubierto varios rasgos de la personalidad que predicen la procrastinación, pero uno de ellos destaca sobre los demás. El talón de Aquiles del procrastinador resulta ser la impulsividad, es decir, vivir impacientemente en el momento y quererlo todo ahora mismo.<sup>[12]</sup> A los impulsivos les resulta difícil mostrar autocontrol o diferir la satisfacción. No andan sobrados de la capacidad de soportar una penalidad a corto plazo a cambio de un beneficio lejano.<sup>[13]</sup> La impulsividad determina, además, nuestra reacción ante la ansiedad que crea el tener que hacer una tarea. Para quienes son menos impulsivos, la ansiedad es con frecuencia una indicación interna que les conduce a empezar pronto un proyecto, pero para los más impulsivos la historia es diferente: con la ansiedad causada por la fecha de entrega van derechos a la procrastinación.<sup>[14]</sup> El impulsivo trata de librarse temporalmente de una tarea que le provoca ansiedad, o la aparta de su conciencia; esta táctica tiene todo el sentido del mundo si se piensa solo en el corto plazo. Además, la impulsividad conduce a los procrastinadores a ser desorganizados y a que se distraigan fácilmente, o, como dice mi colega Henri Schouwenburg, a que sufran de «un control débil de los impulsos, poca persistencia, escasa disciplina en el trabajo e incapacidad de trabajar metódicamente».<sup>[15]</sup> En otras palabras: a los impulsivos les resulta difícil planificar el trabajo por adelantado y se distraen fácilmente incluso cuando ya se han puesto a trabajar. La consecuencia inevitable es la procrastinación.

#### EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES

Ya lo tenemos: la procrastinación es ubicua. Es tan común, casi, como la gravedad, y como ella, tira hacia abajo; nos acompaña desde la mañana, con el cubo de basura de la cocina demasiado lleno, hasta la noche, con el tubo de pasta de dientes casi vacío. En el

capítulo siguiente le presentaré las investigaciones gracias a las cuales he llegado a saber por qué posponemos las cosas irracionalmente y por qué se trata de una conducta tan extendida. Le enseñaré y explicaré la ecuación de la procrastinación, una fórmula que expresa la dinámica de esta manera de comportarse, y le hablaré de la maravillosa oportunidad que tuve de estudiar ese fenómeno en el mundo real. Los capítulos siguientes describirán los diferentes elementos que actúan en nuestra mente y en nuestro corazón. Nos fijaremos entonces en el coste que la procrastinación tiene en la vida privada y en la sociedad a gran escala. El tipo de investigaciones que voy a exponer tiene siempre una cara favorable: con las causas encontramos también la cura. Así, la última parte del libro ofrecerá métodos para que individuos, jefes, maestros y padres mejoren su propia motivación y a su vez motiven a otros; la esperanza es que la procrastinación no sea un azote tan extendido. El capítulo final le incitará a aplicar a su vida esas probadas maneras de actuar. Los consejos que se dan aquí se basan en las pruebas empíricas aportadas por la observación; están tan científicamente comprobados y son tan farmacéuticamente puros como resulta posible. Se trata de la mejor prescripción que se dispensa; no la exagere.

## La ecuación de la procrastinación

### El resultado de ochocientos estudios más uno

... pues no me explico lo que hago: porque no pongo por obra lo que quiero, sino que lo que aborrezco, eso es lo que hago.

SAN PABLO

El rechazo está minando la moral de Eddie en su primer trabajo como vendedor. Presta la mayor de las atenciones en cada seminario de ventas, se ha leído todos los libros recomendados y cada mañana, como es debido, se dice a sí mismo, delante del espejo, los lemas afirmativos: «¡Puedo hacerlo! ¡Soy un ganador!». Sin embargo, tras otro día sin una venta, mira el teléfono con pavor. Cuando por fin lo descuelga y llama a otro posible cliente, no espera más respuesta que un «Estoy en una reunión» o un despreciativo «clic» a la mitad de su exposición. Y, en efecto, sale trasquilado una vez más. «¿Cuál es la razón?», se pregunta. Desmoralizado, organiza la mesa, rellena los papeles para renovar los seguros que le paga la empresa y navega por internet para saber cómo son los productos de los competidores. Pospone las llamadas de teléfono hasta más tarde, hasta las postrimerías de la jornada, cuando la mayor parte de sus posibles clientes están ya camino de sus casas. Su jefe observa lo que está haciendo y reconoce los síntomas. La decisión de Eddie de dilatar la tarea es el principio del fin de su carrera de vendedor.

---

La expresión de Valerie parece tan vacía como la pantalla del ordenador. Se queda mirándola sabiendo que las palabras deberían estar ahí, las que tendría que haber escrito.

Pero nada aparece. Ni siquiera una letra. «¿Por qué? ¿Por qué?», se pregunta. No es que no haya escrito artículos de este tipo antes, pero por alguna razón este sobre la política municipal que debe entregar mañana le nubla la mente. «Escribe», piensa. «Aprieta con la punta de los dedos las teclas.» Pero en la pantalla solo se lee entonces «asdfkh». Mejor que nada. Se convence de que necesita un pequeño descanso que corte el interminable aburrimiento: se pone a mandar mensajes a sus amigos, que la dirigen a un sitio de la red muy bueno que hace burla de grupos de música famosos. Tras ver unos cuantos vídeos musicales, encuentra otro sitio humorístico, este sobre programas de televisión, y remite el enlace a sus amigos. Pronto, cada uno en el grupo virtual de Val se empeña en superar a los demás encontrando un vídeo más divertido e ingenioso. Pasan las horas. Se da cuenta de que ya es casi el fin de la jornada y se siente aún menos inspirada que cuando se le ocurrió tomarse un «pequeño descanso». Se zambulle en la redacción, pero al final lo que le sale refleja el esfuerzo y el tiempo invertidos en ello. No vale para nada.

---

¡Ya están listos los planes para las vacaciones! Tom, por una vez, no se ha dejado pillar por el toro y, con tiempo suficiente, ha cogido en el trabajo unos días para volar a la República Dominicana. Gracias a lo previsor que ha sido, incluso ha pagado los billetes con los puntos que dispensan a quienes viajan a menudo. Solo le falta reservar una habitación en un hotel; sin embargo, puede hacerlo en cualquier momento. Pero lo que se puede hacer en cualquier momento a menudo no se hace nunca. A medida que pasan los meses, Tom difiere la tarea a la semana siguiente o se olvida de ella por completo. Siempre hay algo más urgente a lo que dedicar su atención; su programa favorito de televisión, por ejemplo. Por fin, pensando ya en qué meterá en la maleta, comprende que no hay más semanas para ocuparse de la tarea pendiente y ve que lo ha dejado para demasiado tarde. Va al ordenador y, como no hay muchas habitaciones libres, hace una arriesgada reserva de prisa y corriendo. Cuando el avión aterriza en la República Dominicana, espera que el hotel sea tan bello como la isla. No lo es. Cae demasiado lejos de la playa, la habitación está decorada con mosquitos muertos, al lado tiene un cuarto de baño que da asco y la comida es tóxica.

---

Eddie, Valerie y Tom son procrastinadores, pero no de la misma forma. Igual que un coche se queda tirado porque no tiene gasolina, se le ha pinchado un neumático o la batería se ha agotado, hay multitud de causas de la procrastinación incluso aunque a primera vista el comportamiento sea el mismo. Eddie, Valerie y Tom procrastinan, pero por razones de fondo diferentes. Cada uno de ellos representa una faceta de la ecuación de la procrastinación, la fórmula matemática que deduje para cuantificar las dilaciones irracionales. Entender por qué Eddie, Valerie y Tom posponen sus respectivas tareas es lo esencial de este libro. Con este fin vamos a hacer alguna evaluación más. En el capítulo anterior establecimos el grado en que usted procrastina. En este, veremos por qué pospone las cosas. ¿Es usted, un Eddie, una Valerie, un Tom, o un híbrido de los tres? Haga el siguiente test y descúbralo.

	<b>NUNCA O CASI NUNCA</b>	<b>APENAS</b>	<b>A VECES</b>	<b>A MENUDO</b>	<b>SIEMPRE O CASI SIEMPRE</b>
1. Cuando me pongo, lo consigo.	1	2	3	4	5
2. El trabajo poco interesante puede conmigo.	1	2	3	4	5
3. Me atasco porque me seducen actividades que por un tiempo me encantan.	1	2	3	4	5
4. Cuando me aplico, veo los resultados.	1	2	3	4	5
5. Ojalá pudiese disfrutar con mi trabajo.	1	2	3	4	5
6. Emprendo tareas que al principio parecen divertidas sin pensar en las repercusiones.	1	2	3	4	5
7. Si lo intento con suficientes ganas, lo lograré.	1	2	3	4	5
8. No parece que mis actividades laborales tengan sentido.	1	2	3	4	5

	<b>NUNCA O CASI NUNCA</b>	<b>APENAS</b>	<b>A VECES</b>	<b>A MENUDO</b>	<b>SIEMPRE O CASI SIEMPRE</b>
9. Cuando me topo con una tentación, las ansias pueden ser intensas.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10. Confío en que mis esfuerzos serán recompensados.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11. El trabajo me aburre.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
12. Mis acciones y palabras me proporcionan placer a corto plazo en vez de satisfacer mis metas a largo plazo.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13. Soy persistente y sé apañármelas.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14. Me falta entusiasmo para cumplir con mis responsabilidades.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15. Cuando una diversión atractiva se me cruza en el camino, me dejo llevar fácilmente.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16. Sean cuales sean los problemas que se crucen en mi camino, acabaré por superarlos.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17. Cuando una tarea es tediosa, una y otra vez me pierdo en plácidas ensoñaciones en vez de concentrarme.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18. Me cuesta dejar para más adelante oportunidades placenteras que aparecen de repente.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

	NUNCA O CASI NUNCA	APENAS	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE O CASI SIEMPRE
19. Puedo superar las dificultades con el esfuerzo que haga falta.	1	2	3	4	5
20. No disfruto con mi trabajo.	1	2	3	4	5
21. Me quedo con placeres de menor entidad, pero inmediatos, antes que con otros mayores, pero más lejanos en el tiempo.	1	2	3	4	5
22. Lograrlo está en mi mano.	1	2	3	4	5
23. Si una actividad es aburrida, la cabeza se me va a otras diversiones.	1	2	3	4	5
24. Me cuesta mucho diferir la satisfacción.	1	2	3	4	5

Para obtener la puntuación, sume los resultados de las siguientes preguntas:

Escala de Eddie = 1 + 4 + 7 + 10 + 13 + 16 + 19 + 22

Escala de Valerie = 2 + 5 + 8 + 11 + 14 + 17 + 20 + 23

Escala de Tom = 3 + 6 + 9 + 12 + 15 + 18 + 21 + 24

Si ha sacado 24 o menos en la escala de Eddie, habrá semejanzas entre su situación y la de este. Si ha sacado 24 o más en la escala de Valerie o en la de Tom, la verdad es que debería llamarlos porque tiene mucho en común con ellos. Ya ve, Eddie, Valerie y Tom representan los tres elementos básicos de la motivación: las expectativas, la valoración y el tiempo, respectivamente. Cuando haya captado la naturaleza de sus situaciones, entenderá los componentes de la ecuación de la procrastinación. Tras ello, veremos cómo casan esas piezas entre sí para constituir la fórmula entera. Sí, habrá matemáticas, pero no se eche atrás. Con solo dos vistosas páginas de *¡Sí! La revista de ciencias para los más jóvenes* bastó para dar una versión de este principio. Si un chico de doce años lo pillá, usted también.



La historia de Eddie es, por desgracia, muy común entre los vendedores. El rechazo es parte integral del oficio; la mayoría de los vendedores oye «no» un número infernal de veces antes de recibir un «sí», sobre todo al principio de sus carreras. Muchos vendedores novatos, como Eddie, sucumben a ese flujo continuo de portazos y sienten que les falta la motivación para actuar; se necesita personas especialmente curtidas para que no se hundan ante una situación tan inflexiblemente negativa. ¿Qué está minando la motivación de Eddie y le lleva a procrastinar? Son las expectativas, lo que prevé que va a pasar. Tras una serie de intentos fallidos, empezó a prever el fallo aun antes de empezar. Unas buenas expectativas son el meollo de la confianza en uno mismo y del optimismo; pero si se empieza a creer que los objetivos no son asequibles, se dejará de perseguirlos realmente. En consecuencia, si durante su autoevaluación usted discrepó de aseveraciones como «confío en que mis esfuerzos serán recompensados» o «lograrlo está en mi mano», es que usted es como Eddie, el que no espera gran cosa.

Los resultados de treinta y nueve estudios sobre la procrastinación, con más de siete mil sujetos examinados, indican que, si bien a veces la procrastinación procede del exceso de confianza, lo contrario es mucho más común. Los procrastinadores tienen de ordinario menos confianza, sobre todo en lo que se refiere a las tareas que posponen. Si procrastina a la hora de hacer las tareas del colegio, es probable que las considere difíciles. Si procrastina con respecto a mejorar su salud, con un programa de ejercicios, por ejemplo, o comiendo mejor, lo más probable es que tenga dudas acerca de su capacidad de seguir esos nuevos hábitos. O si está en paro, es probable que procrastine en su búsqueda de un empleo porque se sienta desalentado y no vea posible que lo contraten.

La obra pionera de Martin Seligman, una de las figuras más destacadas del movimiento de la psicología positiva, demuestra la conexión entre la falta de confianza en uno mismo o de optimismo y la procrastinación.<sup>[1]</sup> Si le gustan los perros, como me pasa a mí, por favor, intente perdonar al doctor Seligman: experimentaba con canes a los que aplicaba descargas eléctricas.<sup>[\*]</sup> En esencia, lo que hacía era atar juntos a perros de dos grupos y aplicarles las sacudidas a intervalos aleatorios. Los perros de los dos grupos recibían las mismas sacudidas eléctricas, y de la misma duración, pero los del primer grupo podían mover una palanca que terminaba las descargas tanto para ellos como para

los del segundo grupo. Los perros del segundo grupo no tenían esa posibilidad y dependían por completo de los del primero para acabar con su agonía. Seligman cambiaba a continuación el montaje: probaba de nuevo con los dos grupos de perros, pero ahora en una *shuttle-box*, una caja dividida en dos compartimientos de las que se usan para tales experimentos; en este caso, la divisoria era una barrera baja. Un lado de la caja se electrificaba y todos los perros tenían la posibilidad de escapar: les bastaba con saltar sobre la divisoria. El primer grupo de perros, los que antes controlaban la palanca, aprendía enseguida a saltar la barrera. El segundo grupo también había aprendido algo de su experiencia previa. Cuando la caja estaba electrificada, no saltaban; se tumbaban y aguantaban la sacudida. Como Eddie, el que no espera gran cosa, estos perros habían aprendido que lo que hacían no servía para nada; habían aprendido que eran impotentes. [2]

La impotencia aprendida está ligada al rendirse deprisa, ya sea con la complaciente aceptación de una larga enfermedad, ya sea acostumbrándose a unos resultados académicos poco brillantes. La impotencia aprendida ayuda también a explicar por qué el diferir las decisiones más de lo corriente es uno de los síntomas de la depresión. [3] La causa subyacente es la poca confianza en uno mismo que hace que resulte difícil afrontar un empeño exigente. [4] Si se echan las cuentas, un cierto grado de impotencia aprendida es común. Muchos hemos estado en situaciones en las que parecía que el mundo no estaba hecho para que nos saliesen bien las cosas. Para Eddie, el que no espera gran cosa, así fue con su trabajo de vendedor; para otros, puede haber sido con una educación severa en la que la familia o los compañeros de clase les imponían papeles rígidos. Las creencias que nos refrenan pueden interiorizarse; las arrastraremos entonces hasta mucho después de haber marchado de casa o del patio de colegio de nuestros comienzos. La percepción de nosotros mismos que hayamos aprendido se convertirá en una profecía que se cumple: al prever que fallaremos, fallaremos sin lugar a dudas. Nunca nos obstinamos, nunca ponemos de verdad todo nuestro empeño; al final, el resultado es más procrastinación.

VALERIE, LA QUE NO LE VE EL VALOR

¿Qué le parece lo que está posponiendo en este mismo momento? Al pensar en ello, se

convertirá en médium del espíritu de Valerie. Al igual que Valerie, con sus intentos a velocidad de tortuga de escribir sobre política municipal, todos tendemos a posponer lo que no nos gusta. En consecuencia, esa tarea que está difiriendo ahora mismo debe de ser alguna que no es especialmente de su agrado. La denominación técnica de esta medida del disfrute es *valoración*. Cuanto menos valor tenga una tarea para usted, más difícil le resultará ponerse a hacerla. No nos cuesta empezar largas conversaciones con los amigos mientras nos tomamos unas copas y comemos un orgiástico postre, pero pocos hay que no dejen para más adelante la declaración de la renta o la limpieza del sótano. De modo parecido, la razón principal por la que los estudiantes pospongan la redacción de sus trabajos es que «realmente no les gusta escribir trabajos de fin de curso».[\*] Que no es probable que nos embarquemos con prontitud en una tarea que nos desagrada le parecerá de cajón, pero la ciencia no es tan penetrante como usted. Se ha realizado una docena larga de estudios científicos con más de dos mil sujetos para llegar a esa misma conclusión. Bueno, al menos ahora podemos estar seguros.

En la medida en que le resultan gravosas a todo el mundo, ciertas tareas revelan piedras de toque de la procrastinación.[5] Como no hay nadie que no quiera posponer lo que detesta, no sorprende que por lo general evitemos limpiar y ordenar la casa, o ir al médico o al dentista.[6] Como a muchos hacer ejercicio les parece una imposición, el 70 por ciento rara vez usa su inscripción en un gimnasio cuando es para un período largo.[7] De modo parecido, a muchos nos parece que las compras de Navidad son estresantes, y así contribuimos a que Nochebuena sea el mayor día de compras del año.[8] Por otra parte, en la diferente medida en que a los individuos les resulten desagradables ciertas tareas, el conjunto exacto de tareas en las que se procrastina variará de unas personas a otras. Según qué perdices mareen sus propietarios, en algunas casas habrá fregaderos abarrotados de platos y en otras botiquines repletos de medicinas caducadas hace mucho; en algunas habrá frigoríficos que habría que llenar de comida y en otras mesas de comedor que habría que llenar de amigos.

Dada la conexión entre lo que es placentero y lo que se emprende sin dilación, es razonable que los procrastinadores crónicos tiendan a detestar el surtido de responsabilidades que ofrece la vida. El trabajo, las actividades rutinarias, las obligaciones, todo les resulta tedioso, y evitan emprender esas tareas durante tanto tiempo como les sea posible. Si usted coincide con afirmaciones como «El trabajo me aburre» o «Me falta entusiasmo para llevar a cabo mis responsabilidades», la carencia de

valor placentero será probablemente el origen de su procrastinación. Lavar la ropa sucia le amodorra, cocinar le pone de mal humor, limpiar los platos y pagar las facturas no son incidentes inocuos, sino verdaderas penalidades. Le resulta difícilísimo mantener la atención en las cosas prosaicas. Para usted, el aburrimiento es señal de irrelevancia; la cabeza se le va a otra parte.<sup>[9]</sup> Tal característica, esa misma, me ha supuesto un problema considerable al escribir este libro. Soy dolorosamente consciente de que usted es voluble, no se me escapa la implacable severidad de su intervalo de atención. Por lo tanto, mejor será que mantenga un ritmo vivo en todo momento. En otras palabras: avante siempre.

#### TOM, SENSIBLE AL TIEMPO

Las expectativas de Eddie y las asignaciones de valor de Valerie son factores que contribuyen a la procrastinación. En cambio, la razón de Tom radica en el meollo mismo de la procrastinación. Tenía que reservar una habitación de hotel, pero no encontró la motivación necesaria hasta el último momento, con lo que se distraía cada vez que tenía la intención de actuar. Cuando por fin hizo algo, sabía que debería haberlo hecho antes; su tardanza le resultaba penosa. Con toda probabilidad, si usted procrastina, sentirá alguna afinidad con Tom y admitirá que también usted «se atasca» porque le «seducen actividades que por un tiempo le encantan», o que se queda «con placeres de menor entidad, pero inmediatos, antes que con otros mayores, pero más lejanos en el tiempo». El factor que tiene más peso cuando usted decide qué va a emprender no son las retribuciones asociadas o la certidumbre de recibirlas, sino los tiempos correspondientes. Usted aprecia mucho más las recompensas que se materializan pronto que las que requieren una espera, aunque sean mayores. Usted, sencillamente, es impulsivo.

Como mencioné en el capítulo anterior, las pruebas científicas de la conexión entre la impulsividad y la procrastinación son inequívocas. Numerosos estudios realizados con muchos miles de personas han establecido que la impulsividad y los rasgos de la personalidad asociados a ella —poca meticulosidad, bajo autocontrol y gran propensión a la distracción— forman el núcleo de la procrastinación. Yo mismo he recopilado perfiles de la personalidad de más de veinte mil personas para una observación más detallada. Y lo que he encontrado confirma que, de esos rasgos, la impulsividad era el que estaba

ligado con más fuerza a la procrastinación. No resultará sorprendente si tenemos en cuenta algunos aspectos específicos de la impulsividad: ansia intensa, poca prudencia y previsión, e incapacidad de llevar una tarea hasta el final.<sup>[10]</sup> Aunque todos ellos desempeñan un papel cuando posponemos lo que debemos hacer, el último casi equivale a la procrastinación misma: no llevar una tarea hasta el final significa estar de acuerdo con afirmaciones como «No valgo para marcarme un ritmo de forma que consiga que las cosas estén hechas a tiempo». Quienes actúan sin pensárselo, quienes son incapaces de mantener sus sentimientos bajo control, son también gente que procrastina.

La influencia del tiempo mismo contribuye también a la conexión entre la impulsividad y la procrastinación. Tendemos a ver las metas y preocupaciones de mañana de modo abstracto, es decir, en líneas generales e indistintas, mientras que, en cambio, vemos las metas y preocupaciones inmediatas de hoy de modo concreto, es decir, con mucho detalle en lo que se refiere al quién, al cómo, al dónde y al cuándo. Es menos probable que se emprendan acciones o persigan metas formuladas en términos abstractos, como «empeñarse en el desarrollo de uno mismo», que metas formuladas de forma concreta, como «leer este libro».<sup>[11]</sup> De manera similar, la meta muy extendida de «hacer ejercicio» motiva menos que «correr una hora», y cuesta más actuar para «conseguir un ascenso» que para el objetivo más inmediato de «escribir este informe». Como lo normal es que formulemos las metas a largo plazo de modo abstracto, será más probable que las pospongamos, al menos hasta que se conviertan en metas a corto plazo y empecemos a pensar en ellas de manera concreta. Los psicólogos Nira Liberman y Yaacov Trope se han especializado últimamente en el estudio científico de este fenómeno, pero las ideas básicas no son precisamente nuevas. David Hume ya escribió sobre esto hace más de doscientos cincuenta años en su libro *Tratado de la naturaleza humana*.<sup>[12]</sup>

Ahora mismo, si quiere, puede experimentar con la influencia del tiempo en su manera de ver una actividad, en si va a pensar en ella de modo concreto o de modo abstracto. Planee ir de compras en un futuro lejano, dentro de un año, digamos. Tómese un momento e imagínese dentro de doce meses. ¿Qué comprará? ¿Le viene una imagen nítida o solo una neblinosa, poco definida? Imagínese ahora el dinero que le quema en la cartera. Si tuviese que gastárselo hoy, en este mismo instante, ¿en qué sería, exactamente? Seguramente, lo que ha pensado que compraría dentro de un año parece genérico, tan poco excitante como «unos zapatos que estén bien» o «buenos artículos deportivos». Estas metas son inconcretas, etéreas, sin nada por donde agarrarlas. Los

planes de gasto para hoy, sin embargo, seguramente serán concretos y sabrosos, con suficiente chicha para hincarles el diente. En vez de zapatos, serán unas Sizzle de Manolo Blahnik, las sandalias de tiras de pitón que harán que usted sea la envidia de todos los fetichistas del calzado. En vez de unos meros «buenos artículos deportivos», le obsesionará un palo de golf TaylorMade Quad r7 425 TP Driver, ese de titanio con la zona ideal de golpeo más grande de lo normal que usan los del circuito de la Asociación de Golfistas Profesionales. Cuando compare esas opciones concretas y abstractas, la diferencia en la capacidad de emocionarle que tienen le resultará manifiesta. Ese es el negro corazón de la procrastinación. En muy buena medida, procrastinamos porque vemos el presente de manera concreta y el futuro de manera abstracta.

#### JUNTAR LAS PIEZAS

Las situaciones de Eddie, Valerie y Tom —o la expectativa, la valoración y el tiempo— son los componentes básicos de la procrastinación. Disminúyase la certeza o la magnitud de la recompensa por una tarea: poco probable será que persiga usted el llevarla a cabo con mucho vigor. Auméntense la demora de la recompensa por la tarea y la sensibilidad ante la demora —la impulsividad—, y la motivación también sufrirá un bajón. Entender la procrastinación conforme a estos componentes no está mal, pero podemos hacerlo mejor. [\*]

El primer paso es pensar en cómo encajan la expectativa y la valoración. Para ello, podemos aprovechar toda una familia de formulaciones, las teorías de la expectativa, de las cuales la más famosa es la teoría de la utilidad esperada. Puede que no haya oído hablar de ella por ese nombre, pero está más familiarizado con ella de lo que usted cree. La teoría de la utilidad esperada es el fundamento de la teoría económica ordinaria, y todo jugador exitoso se somete a su regla. Propone que las decisiones que toman las personas se rigen por la multiplicación de la expectativa y la valoración. Es decir, por este producto:

## **EXPECTATIVA x VALORACIÓN**

Funciona como sigue. Imagínese que hay dos montones de dinero ante usted. El de la derecha se lo doy, sin más —es todo un detalle por mi parte—, pero el de la izquierda, a lo mejor no. Si usted solo pudiese pedir uno, ¿cuál sería? Apuesto a que se quedaría con el primero, lo cual demostraría de qué modo influye la expectativa en sus decisiones. La expectativa, como ya podrá suponerse, remite a la probabilidad, a las suertes. Preferimos las recompensas más probables a las que lo son menos. Pero ¿y si le digo que el montón seguro de la derecha es mucho menor que el incierto de la izquierda? Es una situación que no tiene nada de rara; es como decidir entre poner el dinero en bonos del estado, sin riesgo pero con un tipo de interés bajo, y jugárselo en la bolsa. Para orientarse entre las opciones que se le presentan, habrá de añadir la valoración a la toma de decisiones; juzgará así cuánto mayor tiene que ser el montón incierto para que usted corra el riesgo de elegirlo. A medida que yo vaya variando el tamaño del montón y la probabilidad de que usted lo reciba, su preferencia saltará de la derecha a la izquierda y viceversa. La fórmula «expectativa valoración» predice bien el montón que usted acabará por escoger. Tras hacer esa multiplicación, usted se quedará con el mayor montón. Los economistas intentan comprender todo comportamiento humano justo con esa ecuación. Según su punto de vista, cada decisión que usted toma —desde verter la leche en los cereales hasta limpiarle la nariz al niño— se basa en cuánto placer le reportará lo elegido y con cuánta certeza lo recibirá. Por desgracia, se equivocan.

No se puede confiar solo en «expectativa valoración» para describir la naturaleza humana. Para empezar, se considera que la teoría es una expresión de la toma racional de decisiones, en el sentido de que debe entenderse que no deja margen para ninguna forma de comportamiento irracional. No importa lo que usted haga, que se coma un cucurucho de helado o se enganche a la heroína: todo es razonable desde la perspectiva de un economista. En consecuencia, esta teoría excluye también la posibilidad de la procrastinación —las dilaciones irracionales—, y como estoy ahora mismo escribiendo un libro sobre ese tema y usted está leyéndolo, pensemos que se trata de un punto débil de la teoría.<sup>[13]</sup> El modelo económico de la naturaleza humana no es tanto incorrecto como incompleto. Normalmente, respondemos a los incentivos (es decir, a la valoración) en la medida en que creemos (es decir, tenemos la expectativa) que podemos obtenerlos, pero no es todo lo que cuenta. Hay un tercer factor: el tiempo.

Los economistas tienen que actualizar la manera en que su modelo de la naturaleza humana se las ve con el tiempo, y no soy yo el único que lo dice. Ya en 1991, con una



disertación que tenía el oportuno título de *La procrastinación y la obediencia*, el economista George Akerlof, premio Nobel, le hablaba a la Asociación Económica Americana de cómo su disciplina mejoraría si tuviese en cuenta cuán irracionalmente nos parece que los costes presentes se han de tener más en cuenta que los futuros. Al año siguiente, George Loewenstein, profesor de economía de Yale, era coautor de *La elección en el tiempo*, que repasaba las mejores maneras de incluir el tiempo en economía. Desde entonces ha florecido la economía del comportamiento, una subespecialidad de la economía que integra en sí el tiempo; algunos de sus investigadores (Ted O'Donoghue y Matthew Rabin, por ejemplo) estudian la procrastinación específicamente. Estos economistas del comportamiento se limitan a valerse de observaciones del mundo para refinar sus modelos, lo que viene a ser como retroalimentar la información que procede del ojo para mantener el coche dentro de la carretera. Suena muy, ya sabe, racional.

La teoría del tiempo que más atrae a estos economistas del comportamiento procede de un campo de la psicología, el *behaviorismo*, de la palabra que en inglés significa «comportamiento». Los behavioristas crearon una pequeña ecuación, la ley de la coincidencia, que resultó ser bastante buena para predecir el comportamiento medio de ratones y de hombres. Esta es una de sus formas más simples:

$$\frac{\text{EXPECTATIVA} \times \text{VALORACIÓN}}{\text{DEMORA DE LA SATISFACCIÓN}}$$

Como el producto de la expectativa y la valoración se divide por la demora de la satisfacción, cuanto mayor sea la demora, menor será la motivación.

¿Hasta qué punto es importante incluir el tiempo? Permítame que me invente mi concurso de televisión. *O ahora o luego* se llama. Usted es un concursante que ha ganado mil dólares. Se los dan en mano, en billetes de cien dólares nuevecitos. Este pequeño fajo se lo guarda en el bolsillo. Sin embargo, tengo también un cheque certificado —dinero garantizado— a cobrar dentro de un año. Ahora viene el dilema. ¿Cuál es la mínima cantidad que he de escribir en el cheque para que usted meta la mano en el bolsillo, saque de él los billetes de cien, me los cambie por el cheque y espere 365 días para cobrarlo? He realizado este pequeño experimento en mis clases con cientos de personas, y la mayoría me dice que esperaría un año por una cifra entre dos mil y tres



mil dólares, especialmente si les pido una decisión inmediata, visceral. A menos que sepa de un tipo de interés razonable y haya contado con tiempo para calcular mentalmente, lo cual evitará que usted reaccione emocionalmente, es probable que esas respuestas no difieran mucho de la suya. Cuanto más dinero pida usted para hacer el canje, más sensible se mostrará a la demora; es decir, tanto más impulsivo será usted. Por desgracia, esa sensibilidad al retraso no figura todavía en la ecuación.

La impulsividad proporciona la última pieza que le falta al rompecabezas y pone al día la ley básica de la coincidencia. La impulsividad proporciona una comprensión más refinada del tiempo al permitir que los efectos de la demora de la satisfacción sean mayores o menores. Cuanto más impulsivo sea usted, más sensible será a la demora y más querrá descontar el futuro; y en el juego de *O ahora o luego*, más dinero exigirá para aguantar la espera. Sin la impulsividad, no habría procrastinación crónica. La introducimos en nuestra ecuación y tenemos:[\*]

$$\frac{\text{EXPECTATIVA} \times \text{VALORACIÓN}}{\text{IMPULSIVIDAD} \times \text{DEMORA DE LA SATISFACCIÓN}}$$

Ahí está: la ecuación de la procrastinación, inspirada por los elementos comunes que determinan cuándo procrastinamos y compuesta a partir de los elementos más hondamente investigados por las más potentes teorías de la motivación que las ciencias sociales pueden ofrecer. La ecuación de la procrastinación abarca todos los hallazgos importantes sobre la procrastinación. Cuanto más lejos en el futuro esté la fecha de terminación de cualquier tarea, tanto mayor será la variable demora, y nuestra motivación para abordar la tarea disminuirá correspondientemente. La impulsividad multiplica ese efecto de la demora, así que los impulsivos sienten lo que el tiempo traerá consigo con una intensidad mucho menor, al menos al principio. Las consecuencias tienen que estar en el umbral de su puerta para que empiecen a prestarles atención, salvo cuando son particularmente grandes. ¿Y qué factores agrandan la percepción de las consecuencias?: las expectativas y la valoración. Cuanto mayor sea la retribución y mayor sea la probabilidad de recibirla, tanto antes le llamarán la atención. La ecuación de la procrastinación explica también uno de los aspectos más perniciosos de la procrastinación: el hiato entre la intención y la acción.

Los estudios muestran que los procrastinadores suelen hacer los mismos planes de

ponerse a trabajar que sus homólogos más diligentes. La diferencia está en la conversión de esos planes en actos. Por desgracia, la sincera intención de ponerse a trabajar la semana que viene o el fin de semana próximo parece mucho menos importante cuando el momento de la verdad realmente se presenta. En vez de doblar el espinazo para trabajar, el espinazo de las intenciones es el que se dobla. No sorprende que uno de los lamentos más comunes de los procrastinadores sea este: «¡Por mucho que lo intente, sigo dejando las cosas para más adelante!». Esta queja ilustra el hiato entre la intención y la acción: no quieres vagar mañana, pero cada vez que llega mañana vagueas sin remisión. Eso es exactamente lo que predice la ecuación de la procrastinación. Vamos a ver por qué.

Creemos una intención. Dentro de dos semanas tendrá que elegir entre quedarse despierto hasta tarde y afinar una propuesta de presupuesto para el trabajo que deberá estar lista para el día siguiente, o irse con sus amigos a tomar unas copas al bar. En este momento, usted valora mucho más pulir la propuesta que ver a sus amigos, pues lo primero puede reportar una considerable subida del sueldo y lo segundo solo será una distendida reunión más. Sabiamente, usted se propone trabajar esa noche en el presupuesto, pero ¿se mantendrá firme? Avance mentalmente dos semanas, hasta esa noche en que la decisión debe materializarse. La vida, de súbito, saltará de lo abstracto a lo concreto. No se trata solo de amigos, sino de Eddie, Valerie y Tom. Son sus mejores amigos; le están mandando mensajes por el móvil para que baje al bar; Eddie es tan divertido; Tom le debe una copa y usted se la debe a Valerie; y quizá pueda usted intercambiar algunas ideas con ellos. Además, se merece un descanso: ¡ha trabajado tanto! Así que cede, y una vez allí se le olvida lo de volver a trabajar. A cambio, se promete que se levantará temprano: «Tendré la cabeza más despejada entonces». El culpable de su hiato entre intención y acción es el tiempo. Bajar al bar debió de llevarle un cuarto de hora escaso, una demora minúscula en comparación con la fecha de terminación de la tarea de mañana, que es un par de órdenes de magnitud mayor en futuridad; en concreto, es 96 veces mayor (24 horas divididas entre 15 minutos). Según la ecuación de la procrastinación, esa diferencia hace que incrementen casi cien veces los efectos relativos de la demora. En realidad, no hay momento como el presente. No es de extrañar que sus intenciones cayesen en saco roto.

Para ver en acción todas las piezas de la ecuación de la procrastinación a la vez, resulta tentador usar sus puntuaciones en impulsividad, expectativas y valoración, y comprobar los resultados. Por desgracia, no es tan fácil. Para aplicar con precisión la ecuación a un individuo concreto se necesitaría un experimento controlado de laboratorio. En el laboratorio podemos someterlo todo a una escala de medir exacta gracias a una simplificación artificial de las opciones (empujar una palanca o correr en un laberinto para recibir un pedazo de comida, por ejemplo).

A fin de poner de manifiesto cómo actúa la ecuación que nos ocupa en un contexto realista, es mejor aplicarla al procrastinador típico. Y nadie —nadie en absoluto— procrastina como los estudiantes universitarios: se pasan, en promedio, un tercio de sus días dejando su trabajo para más adelante. La procrastinación es, con mucho, el mayor problema de los estudiantes; más del 70 por ciento dice que les perturba a menudo y menos del 4 por ciento que solo rara vez les supone un problema.<sup>[14]</sup> Lo que explica en parte por qué las universidades estén llenas de procrastinadores es que sus usuarios son en su mayoría jóvenes y, por lo tanto, más impulsivos. Sin embargo, la culpa recae principalmente en el ambiente de las universidades y sus residencias, que crea la tormenta perfecta de la dilación al mezclar dos sistemas distintos que contribuyen a la procrastinación, cada uno de ellos devastador por sí mismo.

El primero es el trabajo escrito. Cuanto más desagradable resulte una tarea —cuanto menos se la valore—, menos probable será el querer emprenderla. Por desgracia, escribir causa pavor, repulsión incluso, a casi todos. Pero sea usted bienvenido al club. Escribir cuesta. George Orwell, el autor de clásicos como *1984* y *Rebelión en la granja*, decía: «Escribir un libro es una lucha horrible, extenuante, como un largo acceso de una enfermedad dolorosa. Nunca se emprendería algo así si no le moviese a uno un demonio al que uno ni entiende ni puede resistirse». Para Gene Fowler, autor de unos veinte libros y guiones de cine, no era menos desesperante: «Escribir es fácil. No hay más que sentarse y quedarse mirando fijamente una hoja de papel en blanco hasta que broten gotas de sangre de la frente». Para escribir este libro, me ha servido de ayuda un manual de William Zinsser, *Sobre el escribir bien: la guía clásica para la redacción de obras que no son de ficción*. Pues bien: en la página 87, Zinsser confiesa que «no le gusta escribir».

A la crueldad de tener que escribir por obligación se añaden los azares de la calificación (las bajas expectativas). Cuando otro profesor recalifica un trabajo escrito,

cualquier trabajo escrito, la nota puede variar considerablemente: un 8 puede convertirse en un 10 si se tiene suerte, o en un 6 si no se cuenta con ella.<sup>[15]</sup> No se debe a que los calificadores puntúen a la ligera, sino a que medir resultados es difícil en sí mismo. Basta ver las variaciones en las puntuaciones de los jueces de los Juegos Olímpicos o en las de los críticos de cine. Desde el punto de vista de los estudiantes, estas discrepancias significan que no hay garantías de que su duro trabajo sea reconocido. Es más que posible que no lo sea.

El aspecto final del sistema de trabajos escritos que contribuye a la procrastinación del estudiante es lo remota que resulta la fecha de entrega (la demora grande). No suele haber pasos intermedios; se entrega el texto cuando está terminado, y eso es todo. Al principio, la fecha establecida parece que está a meses y meses de distancia, pero ese es solo el principio de una cuesta abajo. Parpadeas, y lo que eran semanas y semanas son ya días y días, y luego lo que eran días y días son ya horas y horas, hasta que, de pronto, piensas en un plan B. Alrededor del 70 por ciento de las razones que se dan por no haber cumplido con una fecha de entrega o haberse saltado un examen son excusas porque la verdadera razón —la procrastinación— es inaceptable.<sup>[\*]</sup> Como cuentan los propios estudiantes, su estrategia preferida es escudriñar las instrucciones con ojo de abogado en busca de cualquier detalle que se pueda interpretar mal para luego alegar que «no entendí las instrucciones».<sup>[16]</sup>

Ahí está la cosa: los trabajos escritos que hay que hacer durante la carrera afectan a cada variable fundamental de la ecuación. Son un tormento (valoración baja), el resultado es muy incierto (las expectativas son bajas) y tienen una fecha de entrega única y distante (la demora es grande). Y si los trabajos escritos resultan arduos de por sí, en pocos sitios resultarán más arduos que en un colegio mayor, lo que nos lleva al segundo sistema de la tormenta perfecta: los lugares donde se supone que se redactan los trabajos.

Los colegios mayores son infiernos de procrastinación porque las tentaciones —todo lo que puede hacerse menos estudiar— son candentes. Esos placeres, superiores en todo a redactar un trabajo, son fiables, inmediatos e intensos. Basta con pensar en las asociaciones universitarias. En la universidad donde me doctoré hay alrededor de mil; sirven a toda necesidad recreativa, política, atlética o espiritual que pueda haber, desde Hacer Punto por la Paz hasta el Grupo Interesado en las Enfermedades Infecciosas. Estas asociaciones proporcionan un nuevo grupo de amigos, con los que se querrá hacer vida social, seguramente en alguno de las docenas de bares y pubs que habrá cerca de la

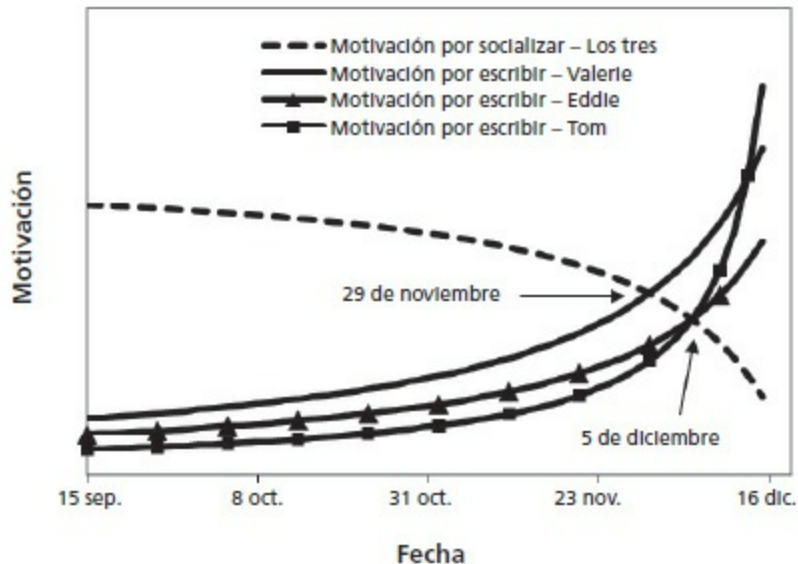
universidad. Le tentarán también para que vaya a alguno de las docenas de eventos que hay cada semana, desde lecturas de poesía hasta botellones. Con tanta camaradería, tanto alcohol y tanto sexo, y con la libertad —la más embriagadora de las tentaciones— de que disfrutaran todos, la universidad nos puede arrastrar a un estado de bendición, libre de regulaciones, donde las libertades de la vida adulta se combinan solo con una pequeña parte de sus responsabilidades. Desde el momento en que los estudiantes pisan un aula, se ponen en marcha conflictos inevitables. Hasta Tenzin Gyatso, más conocido como el decimocuarto Dalai Lama, decía de sus días de estudiante: «Solo ante el difícil apuro de una fecha de entrega inminente estudiaba y trabajaba sin sestear».

Podemos representar gráficamente el dilema valiéndonos de Eddie, Valerie y Tom en sus días de universitarios. Van juntos, ya que tienen mucho en común y a los tres les gusta más estar en compañía que trabajar. Con todo, hay diferencias entre los tres. Valerie sabe que, aunque no es especialmente brillante, tiene dos virtudes cardinales: es equilibrada y responsable. Aunque no es competitiva, ve el futuro con bastante claridad y puede imaginarse el día en que se licencie y consiga el trabajo soñado. Tom es más ambicioso y tiene más fe en su capacidad que sus dos compañeros de clase, pero es también el más impulsivo. Su arrogancia e impulsividad suscitan sentimientos encontrados, de envidia y odio, entre muchos de los que le conocen. Eddie, en cambio, ni ansía ni confía en sí mismo. La familia le presionó para que fuese a la universidad y duda de que vaya a durar mucho en ella, no digamos ya de que las cosas le puedan salir bien. En realidad, ni siquiera le importa. Por lo menos se siente a gusto holgazaneando.

Una mañana de mediados de septiembre, Eddie, Valerie y Tom asisten a mi clase de Introducción a la Motivación, donde se les hace saber que en tres meses, para el 15 de diciembre, tendrán que entregar un trabajo escrito. La gráfica de la página siguiente representa sus probables niveles de motivación y en qué momento se pondrán a trabajar. Su motivación común de socializar, representada por la línea discontinua, arranca con fuerza en el semestre y se apaga hacia el final, en parte debido a la falta de oportunidades y a una creciente sensación de culpa. Valerie, la menos impulsiva, es la primera que se pone a trabajar, el 29 de noviembre (la línea continua). Antes de que Eddie o Tom cedan, pasa otra semana; la diferencia es considerable.

Cabe expresarlo conforme a la ecuación de la procrastinación: aunque la confianza de Tom es superior (tiene mayores expectativas) que la de Eddie y es más competitivo que él (la valoración es más alta), su impulsividad hace que la mayor parte de su motivación

se reserve para el final (en el gráfico, la línea con cuadros). La motivación de Valerie fluye más constantemente, como el agua de un grifo, mientras que la de Tom mana a chorros, como una manguera de los bomberos cuando por fin abren la llave del agua. Aunque Tom se pone a trabajar el mismo día que Eddie el holgazán (en el gráfico, la línea con triángulos), la motivación de Tom en los momentos finales debería permitirle superar lo que los otros dos están en condiciones de hacer.



### MIS PROPIAS INVESTIGACIONES

Eddie, Valerie y Tom son personajes de ficción, pero compuestos a partir de rasgos de los miles de alumnos a que he dado clase. Como ya especificué antes, no hay mejor sitio donde encontrar procrastinadores que la universidad. El asunto está en sacar de toda esa motivación perdida provecho para la ciencia. Fue una gran suerte que en mi doctorado trabajase con el doctor Thomas Brothen, que daba un curso de introducción a la psicología en el Colegio General de la Universidad de Minnesota, institución concebida específicamente para aumentar la diversidad en la universidad. Tiene su importancia que las clases se diesen mediante un «sistema informático personalizado de instrucción»; aunque está muy bien concebido para que los alumnos puedan avanzar a su propio ritmo en una asignatura, se sabe que crea niveles altos de procrastinación. Hasta tal punto de que a los alumnos se les advierte repetidas veces a lo largo del curso de los peligros de

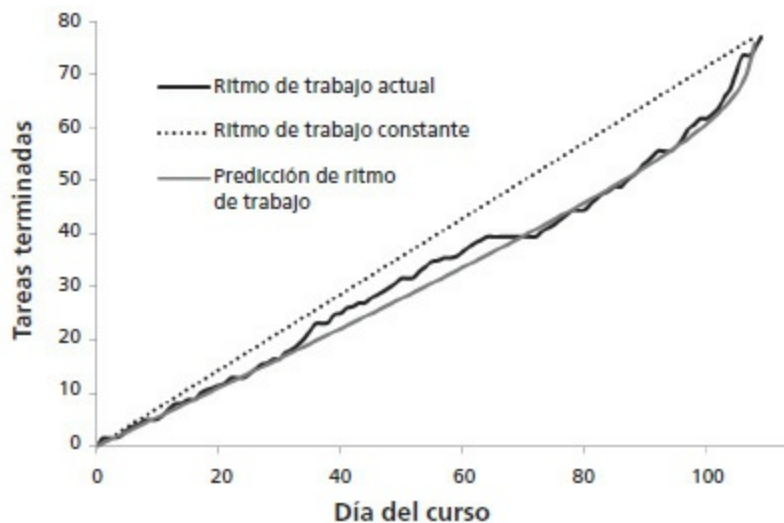
dejar las cosas para más adelante. Y aquí viene lo bueno. Al ser un sistema computarizado, hasta la menor tarea concluida por los estudiantes para el curso queda fechada; figura incluso el segundo exacto en que se entregó. No hay en verdad nada mejor para estudiar la procrastinación.

Antes de que se clausurase el Colegio General, Thomas y yo fuimos siguiendo y evaluando a cientos de alumnos de su aula virtual. Hasta encontramos el tiempo para publicar algunos resultados. Los expongo a continuación, en sus líneas generales. Había una estrecha concordancia entre la procrastinación observada y la confesada, lo que confirmaba que nos estábamos valiendo del sitio correcto. Los procrastinadores, además, tendían a ser quienes menos rendían en la asignatura y los que contaban con una mayor probabilidad de abandonar; confirmaba que posponer las cosas les perjudicaba. Ahora bien, estos problemas no sobrevenían porque los procrastinadores fuesen intrínsecamente perezosos; se proponían trabajar como los demás. Lo que ocurría es que les costaba mantener las intenciones de principio del curso. Hacia el final, la cosa cambiaba. Los procrastinadores empezaban a emplear más horas de las que se habían propuesto; un alumno completó el 75 por ciento de la asignatura solo en la semana final. Tampoco procrastinaban por la ansiedad. Las verdaderas razones de la inacción eran las siguientes: la impulsividad, la aversión a la tarea, la proximidad de las tentaciones y la no planificación. Lo más significativo es que estas conclusiones se siguen directamente de la ecuación de la procrastinación.

La capacidad de dicha ecuación para formular estos y otros resultados constituye la espina dorsal de este libro. Ya me he referido antes, largo y tendido, a que la impulsividad está ligada al hiato que separa la intención de la acción. De manera semejante, posponer el trabajo porque es desagradable no es más que una ilustración del efecto de la valoración en la procrastinación. La proximidad de la tentación pone de relieve los efectos del tiempo. Los estudiantes que afirmaban que cuando decidían no estudiar «podían dedicarse inmediatamente a actividades más agradables», o que allá donde estudiaban había «muchas oportunidades para estar con otros, jugar o ver la televisión», procrastinaban más, mucho más. Recuerde que Eddie, Valerie y Tom, antes de poder empezar a trabajar, necesitaban que su motivación para escribir fuese mayor que su motivación para salir con otras personas. Pero cuanto más al alcance de la mano estén las tentaciones, más fuertes resultarán y durante más tiempo dominarán las decisiones, y, por necesidad, crearán procrastinación. Los hallazgos de nuestro estudio de

la clase de Thomas (por ejemplo, que los estudiantes no planificaran adecuadamente o elaborasen calendarios de estudio eficaces) señalaron, además, modos de combatir la procrastinación. Una planificación adecuada permite transformar fechas de entrega lejanas en objetivos diarios, de manera que la propia impulsividad actúe a favor de uno mismo en vez de en contra. Hablaremos más de cómo se planifica debidamente y de las otras cuestiones a lo largo del libro. Pero antes diré una última cosa acerca de aquel estudio.

Querría compartir una revelación que me vino cual epifanía mientras elaboraba el gráfico del ritmo de trabajo de la clase. ¿No imitaría el ritmo de trabajo que la ecuación de la procrastinación predecía? Es decir: ¿no empezaría despacio para alcanzar una punta de actividad hacia el final, como la aleta de un tiburón? ¿Seguiría las pautas que las experiencias de Eddie, Valerie y Tom indicaban? No podía esperar una coincidencia perfecta, ya que la ecuación no podía tener en cuenta los fines de semana y el parón de las vacaciones de mitad de curso, pero sí me esperaba una semejanza. Encontré lo que verá en la página siguiente. La línea discontinua es un hipotético ritmo de trabajo constante, la continua negra es lo que observamos y la gris, la predicción de la ecuación de la procrastinación. Vea cuáles concuerdan casi a la perfección. [17]



EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES

A algunos el modelo matemático de la procrastinación les parece amenazador porque



reduce la humanidad a una fórmula robótica. Los entiendo. Somos más complicados y tenemos más matices que lo que cualquier ecuación pueda captar, y los sutiles detalles de la procrastinación de cada uno son personales. Cuando alcanza el máximo su autoconfianza, qué le parece mortalmente aburrido, por dónde van sus vicios: todo se combina para determinar su perfil individual de procrastinador. La ecuación de la procrastinación no pretende dibujar de modo exhaustivo quién es cada uno, sino crear un bosquejo que explique mucho con poco.

La ecuación de la procrastinación intenta describir con economía de medios la neurobiología que subyace a la procrastinación. Ya se lo adelanto: la biología y la matemática no coinciden con exactitud. El mapa de las calles de una ciudad, por ejemplo, por reciente o detallado que sea, no puede representar cada esquina y cada grieta de la realidad; se desentiende de los detalles, de cuál es el estilo arquitectónico de los edificios o de dónde están las bocas de incendios. Juiciosamente, se limita a las calles y las carreteras, para así centrarse en lo que conviene a la navegación. Si el trazo grueso no le satisface y quiere los detalles, no desespere. El capítulo que sigue le dará lo que está buscando.

## Construidos para la procrastinación

### Posponer es propio de la naturaleza humana

Piensa en todos los años que han pasado en los que te decías «lo haré mañana», y en cómo los dioses, una vez y otra, te concedían períodos de gracia de los que no has sacado ningún provecho. Es hora de que comprendas que eres parte del universo, que has nacido de la naturaleza misma; es hora de que sepas que tu tiempo está tasado.

MARCO AURELIO

No hay día en que no percibamos que tenemos el alma partida.<sup>[1]</sup> ¿A quién no le ha desgarrado la pugna entre una intención razonable y un impulso placentero contrapuesto? Cuando se ve venir el carro de los postres, la resolución empieza a resquebrajarse al calor de la batalla interna de «quiero comerme ese pastel, pero no quiero querer comer pasteles». ¿Se ha saltado alguna vez el hacer ejercicio, sabiendo que luego lo lamentaría? ¿Se ha rascado alguna vez, sabiendo que así solo empeoraba la cosa? No es el único; actuar así es parte indeleble de la condición humana. Hace miles de años, Platón comparaba esa pugna interior a un carro de guerra del que tiran dos caballos, uno el de la razón, bien criado, de buen comportamiento, el otro el de la pasión bruta, mal criado, indómito. A veces los caballos tiran juntos; a veces, cada uno por su lado. Más de dos mil años después, Sigmund Freud adoptaba la analogía ecuestre de Platón y nos comparaba a un caballo y un jinete. El caballo es el deseo y la pulsión encarnados; el jinete representa la razón y el sentido común. Docenas de investigadores han redescubierto esa división, cada uno con su perspectiva, su terminología y su propio

centro de atención, para una misma escisión de lo que uno es: las emociones contra la razón, lo automático contra lo controlado, lo que ejecuta contra lo que planifica, lo experimental contra lo racional, lo caliente contra lo frío, lo impulsivo contra lo reflexivo, lo intuitivo contra lo razonado o lo visceral contra lo cognitivo.[2] En la manera en que la arquitectura cerebral sustancia esa división está el secreto del fundamento biológico de la procrastinación.

Se considera que el cerebro es la última frontera de la ciencia humana por lo difícil que es investigar su funcionamiento. Emerson Pugh, profesor de física de la Universidad Carnegie Mellon, llegó a la conclusión de que «si la mente humana fuera tan simple que se pudiese entender, seríamos tan simples que no podríamos entenderla». Tiene razón. Y la ecuación de la procrastinación es solo un modelo de la manera en que usted podría comportarse. Me gusta considerarlo un supermodelo, pero no deja de ser una mera aproximación a la forma en que la motivación actúa. El cerebro no hace en realidad esos cálculos, como una piedra que cae no calcula el producto de su masa por la aceleración para saber qué fuerza la impele hacia el suelo.[3] Lo que la ecuación hace es resumir un proceso de fondo, más complejo: la interacción del sistema límbico y la corteza prefrontal. Ahí es donde debemos mirar para conocer los fundamentos de la procrastinación.

Gracias a los avances recientes de la ciencia del cerebro hemos podido descorder el telón y ver nuestras mentes en acción. Describir la metodología básica no es tan difícil. Se somete a los participantes al escáner cerebral que se elija, seguramente un creador de imágenes por medio de la resonancia magnética funcional, que detecta pequeños cambios en las señales magnéticas asociadas al flujo sanguíneo y al procesamiento neuronal (es decir, al pensamiento). Una vez se ha conectado al participante al aparato, se le hacen preguntas concebidas para que intervengan algunos aspectos de la toma de decisiones, y se observa qué partes del cerebro se activan. Por ejemplo, si tuviésemos a J. Wellington Wimpy, el empedernido comedor de hamburguesas de Popeye el Marino, como participante en el experimento, podríamos preguntarle esto: «Si te diese hoy una hamburguesa, ¿cuánto me pagarías el martes?». Indudablemente, en los monitores electrónicos no aparecerá un solo mensaje interno, sino dos, que la ciencia llama sosamente «sistema 1» y «sistema 2».[4]

Preguntarle a una persona sedienta qué bebida querría ahora, activa primariamente el sistema 1, el sistema límbico. Es la bestia del cerebro («el caballo»), el origen del placer

y el miedo, de la recompensa y de la excitación. Una pregunta sobre beneficios futuros, en cambio, activará el sistema 2, la corteza prefrontal («el jinete»). Aunque los estudios siguen afinando la identificación de la subsección de la corteza prefrontal que participa, hay acuerdo en que la fuerza de voluntad tiene su trono allí. Se suele decir que la corteza prefrontal desempeña la función ejecutiva, apropiada evocación de los ejecutivos que elaboran los planes estratégicos de las grandes empresas. Sin ella, los empeños o las consideraciones a largo plazo resultarían casi imposibles, ya que solo por ella —entiéndase al pie de la letra— las metas se conservan en la mente.[5] Esta corteza prefrontal es el lugar donde surge la planificación. Cuanto más se active, mayor paciencia se podrá tener. Gracias a ella imaginamos resultados diferentes y, con la ayuda del rápido y contundente sistema límbico, nos sirve para decidir qué haremos. Esa interacción del instinto y la razón ha capacitado a la humanidad para crear el mundo en que vivimos, pero también ha dado lugar a la procrastinación.[6]

Ya ve que esta conformación de la toma de decisiones no es la más elegante. Se suele decir, valiéndose de una palabra de jerga, que es un *kluge* fruto del azar, un artefacto que ni se sabe cómo ha podido llegar a funcionar, el torpe resultado de un proceso evolutivo. [7] Como el sistema límbico apareció primero en la evolución, se parece mucho de unas especies a otras. Toma decisiones sin esforzarse y espolea la acción por medio del instinto. Su jurisdicción es el aquí y el ahora. La corteza prefrontal, un producto más reciente de la evolución, es más flexible en la toma de decisiones, pero también le cuesta más trabajo y es más lenta. Es mejor con las visiones generales, los conceptos abstractos y las metas distantes. Cuando las sensaciones inmediatas de la vista, el olfato, el oído y el tacto excitan el sistema límbico, abunda más el comportamiento impulsivo y el «ahora» domina. Se dejan a un lado las metas futuras que ocupan la corteza prefrontal y nos vemos seducidos por las diversiones; aunque sabemos lo que deberíamos hacer, no queremos hacerlo, sencillamente. Además, como el sistema límbico se ejecuta de modo automático a un ritmo rapidísimo y, por lo tanto, a la conciencia le es menos accesible, con frecuencia los deseos nos sobrevienen inexplicable e inesperadamente.[8] Las personas sienten que no pueden hacer nada por detener sus fuertes ansias, y poco más pueden decir de sus actos subsiguientes que «me salieron de dentro».

En esencia, la procrastinación se produce cuando el sistema límbico veta los planes a largo plazo de la corteza prefrontal y se inclina por lo que puede hacerse más inmediatamente; y el sistema límbico, aparte de ser el más rápido de los dos y el que se

encarga de nuestro primer impulso, a menudo es el más fuerte. Cuando un hecho próximo consigue esa bonificación evaluadora de parte del sistema límbico, resulta más vivo, lo que atrae nuestra atención hacia sus aspectos consumibles, inmediatos y muy valorados (lo que podemos ver, oler, oír, tocar y gustar). No se suele hacer caso de los plazos de entrega hasta que están tan cerca o parecen lo suficientemente concretos para que haya un atisbo de ese enérgico zumbido del sistema límbico con el que ambas partes del cerebro por fin gritan al unísono: «¡Ponte a trabajar! ¡El tiempo se acaba!».

## DE NIÑOS Y ANIMALES

La procrastinación va a más cuando falla la corteza prefrontal, de origen más reciente.<sup>[9]</sup> Cuanto menos potente sea, menos pacientes nos volveremos.<sup>[10]</sup> Los que padecen lesiones cerebrales ofrecen ejemplos particularmente expresivos. El caso más famoso es el de Phineas Gage.<sup>[11]</sup> Era capataz de los ferrocarriles, un hombre con los pies en el suelo, responsable, metódico, muy trabajador. En 1848 sufrió un accidente laboral: una barra de hierro de casi un metro de largo le atravesó la parte superior del cráneo y la parte frontal del cerebro. Increíblemente, se recuperó, pero convertido en alguien que vivía en el momento: se había vuelto impaciente, vacilante, mal hablado, desconsiderado, desinhibido e incontrolable. La barra de hierro había cortado la conexión entre el sistema límbico de Gage y su corteza prefrontal. Para entender el mundo, la parte planificadora del cerebro necesita de las rápidas y precisas señales que le remite el sistema límbico; eso es lo que perdió Gage. Un ejemplo más moderno es el de Mary J., que sufrió una completa transformación tras un año con un tumor cerebral que afectaba a su corteza prefrontal.<sup>[12]</sup> Antes del tumor era una abstemia y tranquila baptista, una estudiante que figuraba en el cuadro de honor en una universidad de élite, una de las que componen la llamada Ivy League; además, estaba prometida. Con el tumor, hasta que se lo extirparon quirúrgicamente, se volvió una persona irritable y sumamente promiscua; sus resultados académicos eran malos, bebía mucho y tomaba drogas. Se le desconectó la función ejecutiva y se volvió puro impulso; se dejaba llevar por cualquier tentación que se le pusiese por delante.

Hay una forma de experimentar lo que les pasó a Phineas y a Mary sin tener que recurrir, afortunadamente, a una pistola de clavos. Es posible lesionar temporalmente la

corteza prefrontal por medio de la estimulación magnética transcraneal, que utiliza la inducción electromagnética para inutilizar durante un lapso breve zonas concretas del cerebro.[13] Una alternativa es beber alcohol o tomar anfetaminas o cocaína, lo cual hipercarga el sistema límbico o estorba la operatividad de la corteza prefrontal, con lo que se hacen cosas que «en su momento parecían una buena idea», pero de las que enseguida se arrepiente uno.[14] O también puede ocurrir que la corteza prefrontal se agote por culpa de la falta de sueño, del estrés o de haber estado resistiéndose a otras tentaciones; a menudo, cuando luchamos contra una incitación nos volvemos más propensos a ceder ante otra.[15] Por último, en la adolescencia no hace falta llegar a esos extremos, ya que los lóbulos prefrontales están aún recibiendo los últimos retoques.[16] Puesto que combina los efectos de la juventud con el estrés y el alcohol, no hay nada más impulsivo y desinhibido en el mundo que un grupo de adolescentes que celebran el final de un período de exámenes, que les ha dejado la fuerza de voluntad agotada, con un fin de semana dedicado por completo a la juerga. Phineas Gage no desentonaría en unas vacaciones de primavera en Cancún, con concursos de camisetas mojadas, competiciones de quién bebe más y ligues al azar. Si la corteza prefrontal no se viera disminuida, no habría vídeos como los de *Girls gone wild*, donde se pide a chicas que se desnuden, etc.

Si no puede asistir a una de esas fiestas de primavera en Cancún para ver cómo el sistema límbico toma el control de los actos, hay otras buenas posibilidades más a mano. Puede que hasta las encuentre en casa. ¿Tiene un animal doméstico o un niño? En ambos manda mucho el sistema límbico: tener un animal doméstico equivale a criar un niño.[17] Somos su corteza prefrontal. Somos los que han de aportar paciencia y los que han de hacer lo que se pueda para que la tengan quienes no cuentan con mucha o aún están desarrollándola.

### *El ahora de los niños pequeños*

Hay un lema biológico rimado que dice que «la ontogenia recapitula la filogenia». Quiere decir que la manera en que nos vamos desarrollando a lo largo de la vida repite en líneas muy generales el curso que la evolución humana siguió a lo largo de millones de años. En el vientre materno, nos convertimos de peces en reptiles antes de acabar siendo mamíferos. Pero el proceso no concluye ahí. La última de nuestras características en

aparecer es la corteza prefrontal, que sigue desarrollándose tras el nacimiento.<sup>[18]</sup> Los que tienen niños, y mientras escribo esto yo tengo dos que llevan pañales, no necesitan un título de biólogo para saber que no nacen con la capacidad de hacer planes y de retener sus necesidades actuales por una meta futura. Pídale paciencia a un niño hambriento o con los pañales sucios: lo que quiero decir se demostrará inmediatamente. En la necesidad no tienen piedad.

A medida que los niños se desarrollan, crecen también sus lóbulos prefrontales; al final acaban por disfrutar de la capacidad de posponer un poquito las cosas. No le puede pedir a un niño que posponga la hora de comer, pero llegado el momento sí se le podrá pedir que diga «por favor» antes de darle una golosina. Hace falta que se desarrolle la corteza prefrontal para que aparezca ese modesto control. Para mi gusto, ocurre demasiado despacio. Los niños de un año de edad apenas si tienen control ejecutivo; en un momento derriban la pila de cubos o echan mano de las gafas, pero justo un año después ya son posibles breves lapsos de paciencia, de veinte segundos, digamos. A los tres años de edad es normal ya que se esperen un minuto, y a los cuatro hacen torres de cubos bien altas: posponen el manotazo hasta que puedan disfrutar del gran ruido cuando la vertiginosa torre se derrumbe.

A los cuatro años pueden jugar a «Simón dice». Es un avance considerable, ya que es un juego de autocontrol, donde de lo que se trata es de inhibir el impulso inmediato del sistema límbico con la finalidad de que la corteza prefrontal pueda darle vueltas a si Simón realmente ha dicho «Simón dice que...» antes de responder. Hasta qué punto esta capacidad adquirida se transfiere a la guardería es otra cuestión, ya que la guardería requiere quedarse sentado cuando se querría correr, escuchar cuando se querría chillar y esperar el turno cuando se querría todo para uno mismo. Por fortuna, entre los cuatro y los siete años el desarrollo de la función ejecutiva de los niños progresa mucho. Cada vez son mejores en hacer planes para mañana, en mantener la atención en algo más que el televisor y en dejar, cuando los padres les dicen que vayan a comer, las cosas que les distraen.

La maduración normal de la corteza prefrontal cuenta con la ayuda de incontables horas de enseñanza paciente por parte de los padres, que intentan que sus criaturas pospongan momentáneamente las necesidades sin llantos ni pataletas. Insistir hasta la saciedad en que los regalos no se abren hasta Navidad y entonces solo los de uno mismo, en que el postre se toma después de la comida o en que hay que compartir los juguetes

con los demás, exige más de la corteza prefrontal y menos del sistema límbico. Para desgracia de los padres, su papel de cortezas prefrontales externas de los hijos va para largo. Puede durar hasta los diecinueve o veinte años, edad en que el fundamento biológico del autocontrol queda por fin bien asentado. Hasta entonces, los padres solo pueden mantener a los adolescentes en el redil para apartarlos de todos los vicios que la impulsividad hace que les resulten especialmente tentadores: el sexo arriesgado, el consumo desmesurado de alcohol, los pequeños delitos, la conducción temeraria y, claro está, la procrastinación.[19] Cuanto más joven se sea, con mayor ahínco se buscará una satisfacción instantánea, ya sea salir hasta tarde por la noche, con lo que el examen del día siguiente se hará medio dormido, o dejar las cosas para el día siguiente de modo que haya que hacer la maleta deprisa y corriendo y casi se pierda el avión.

La novelista Elizabeth Stone ha escrito que tener un hijo «es haber decidido para siempre que el corazón se nos vaya del cuerpo y lo tengamos por ahí fuera», pero nuestro papel de corteza prefrontal andante llega a su fin en ese punto. Al alcanzar la edad adulta, los hijos no necesitan ya más de nuestra guía y cualquier desigualdad mental que pueda haber entra en una larga calma, quizá rota brevemente por los nietos que puedan ir llegando. Podemos prever que los hijos se disculparán cuando intenten criar a los suyos y aprendan de primera mano el grado de vigilancia a que obliga el ser padre. Y luego, mucho más tarde, ojalá nunca, los papeles quizá cambien por entero. A medida que envejecemos, envejecen también nuestros cerebros, que pierden la flexibilidad que tenían de más jóvenes, especialmente la corteza prefrontal, conforme a la regla de que lo último que llega es lo primero que se va.[20] Aunque los hay que escapan a este destino y conservan toda su penetración mental en sus últimos años, a otros les va aún peor, de la mano de la demencia frontotemporal, como le ocurrió a mi abuela Eileen.[21] Soy muy consciente de que yo también podría conocer una segunda infancia y volver a ser tan vulnerable como mis dos pequeños hijos lo son ahora. En verdad, más vale que eduquemos bien a los hijos ahora, pues su amor podría un día ser lo único que se interponga entre nosotros y un mundo para el que seríamos presas fáciles por la vejez y la debilidad mental.

*Cerebros de pájaro*



Los animales bien pueden ser nuestros compañeros en la procrastinación. Al fin y al cabo, compartimos muchos otros rasgos «humanos» con docenas de especies, desde los macacos rhesus hasta los pulpos. El carbonero común, por ejemplo, se muestra agresivo y corre riesgos en diverso grado; estas características le permiten una exploración más exhaustiva del entorno.[\*] Los pájaros más audaces se exponen a un peligro mayor, pero cosechan también los beneficios de contar con mejores sitios para anidar, de mejores fuentes de alimentos y de mejores parejas para procrear.[22] Otro ejemplo: pregúntele a cualquier amo de un perro o de un gato si su mascota tiene personalidad propia. Con razón, dejará bien claro que cabe diferenciar a sus peludos amigos por su afectuosidad, su ansiedad, su agresividad y su curiosidad.[23] Dice mucho que en la lista de rasgos compartidos se incluya la impulsividad, piedra angular de la procrastinación.[24] Pero ello no se traduce por necesidad en la procrastinación misma.

Ya sea maullando, ladrando o trinando, está claro que el sistema límbico pesa mucho en la toma de decisiones de los animales. Pero esa es solo la mitad del cuento. Para procrastinar hace falta una corteza prefrontal o algo equivalente, pues sin ella no se pueden hacer planes que luego se pospongan irracionalmente. ¿Tienen los animales esa capacidad mental? Parece que algunos sí; muestran una capacidad de anticiparse y planear para el futuro, sobre todo en lo que se refiere a la comida.[25] Las charas norteamericanas, unos córvidos, prevén que no se les dará comida al día siguiente; guardan entonces parte del alimento para comérselo más tarde. Las ratas parecen tener cierto sentido del tiempo; recuerdan cuándo y dónde se las alimenta.[26] Los chimpancés pueden esperarse hasta ocho minutos para intercambiar un pastelito por un pastel grande; tienen algo más de paciencia que un niño pequeño.[27] Los chimpancés macho, para invertir en futuras oportunidades de apareamiento, comparten comida con una hembra con la esperanza de que los elegirá cuando entre en celo.[28] O fijémonos en Santino, un chimpancé particularmente previsor del zoo de Furuvik, en Suecia. Se pasa la mañana coleccionando piedras para tirárselas por la tarde a los molestos visitantes del zoo.[29] En combinación con la impulsividad, todos los elementos de la procrastinación están presentes: los animales pueden hacer planes de futuro, y aún más, pueden posponerlos llevados por la impulsividad, pese a intuir que les vaya peor por ello.

James Mazur, psicólogo formado en Harvard, ha demostrado directamente la procrastinación en los animales. Adiestró a unas palomas para dos horarios de trabajo

diferentes y les dio la posibilidad de elegir el que prefiriesen. Ambos tenían como premio una deliciosa golosina tras el mismo plazo, pero en el primero se empezaba con un poco de trabajo y venía después una larga dilación, mientras que el segundo empezaba con la larga dilación y terminaba con mucho más trabajo, hasta cuatro veces más. En esencia, los pájaros tenían que elegir entre trabajar un poco primero, para después relajarse, o bien tomárselo con calma primero, para luego afrontar un trabajo bien duro. Las palomas demostraron ser procrastinadoras: posponían la tarea pese a que les esperaba un trabajo mucho más arduo para obtener al final la recompensa.[30] Es como si se invirtiese la letra de *Vamos a hacerlo*, la canción de Cole Porter sobre la universalidad del amor: los pájaros dejan para más adelante hacerlo y hasta los chimpancés del zoo dejan para más adelante hacerlo. Como la mayor parte de los animales, incluidas las palomas, tienen la capacidad de procrastinar, parece confirmarse que la procrastinación es una parte fundamental del firmamento de las motivaciones.[31] La última vez que todos fuimos a la misma reunión familiar fue hace más de 286 millones de años, en el período Carbonífero, antes de la era de los dinosaurios.

Inevitablemente, pues, tener una mascota es en muy buena medida una manera de ejercitarse en el manejo de la toma límbica de decisiones. Los perros, por ejemplo, actúan por naturaleza en el momento: cogen comida que no es suya, persiguen a animales vagabundos por calles bulliciosas y ladran o lloran sin parar ante la puerta esperando a que se la abran. A corto plazo, lo más fácil sería dejar al perro que hiciese lo que quisiera, pero nuestra paciencia y el pensar a largo plazo pueden suponer toda la diferencia del mundo cuando se vive con un amigo de cuatro patas. Esto es lo que recalcan los adiestradores de perros expertos, como César Millán, el «encantador de perros», o Andrea Arden, la autora de *Dog-Friendly. Dog Training: la responsabilidad fundamental de un dueño es «convencer a su perro de que lo mejor es esperar por algo, lo que no responde a un instinto natural de los perros»*. [32]

El gran problema está, para empezar, en convencer a los dueños de que hagan tal cosa. Enseñar el control de los impulsos exige mucho esfuerzo de nuestra corteza prefrontal, recurso del que, para empezar, no solemos andar sobrados.

Todas las apariencias, desde las pruebas aportadas por la ciencia del cerebro hasta los estudios de animales, indican que la capacidad de procrastinar está incardinada en nosotros. Está incluso en el código genético; varios estudios señalan que alrededor de la mitad de la falta de autodisciplina de la mayoría de las personas tiene un origen genético. [33] Tiene sentido, ya que el ADN permite que las mutaciones genéticas adaptativas se transmitan a las generaciones subsiguientes, en el proceso conocido como «descendencia con modificación». Sin un componente genético, la capacidad de procrastinar no se transmitiría fácilmente.

La evolución ha hecho de nosotros unos procrastinadores, pero ¿por qué? La procrastinación es una dilación irracional, por la que voluntariamente dejamos para más tarde lo que debemos hacer pese a que preveamos que con tal decisión nos irá peor. Por definición, la procrastinación es dañina y debería haber sido extirpada del acervo genético en vez de llenarlo hasta rebosar. ¿Somos el blanco de alguna broma cósmica? Quizá. Pero debe considerarse otra posibilidad. Algunos rasgos son productos secundarios de procesos que alguna vez fueron adaptativos. Por ejemplo: los ombligos son un producto secundario del nacimiento, y aunque pueden ser bonitos, no tienen en sí mismos ningún propósito urgente. Como los procrastinadores son por encima de todo impulsivos, es precisamente en la explicación evolutiva de la impulsividad donde debemos centrarnos. La procrastinación es un producto secundario. [34]

En esencia, la impulsividad consiste en vivir en el momento. Los deseos a largo plazo y las fechas de entrega futuras se ignoran mientras no sean inminentes, hasta que el futuro se convierte en el ahora. La impulsividad de hoy no suele ser un rasgo que sirva de ayuda, pero es que la evolución mira hacia atrás: nos hace a la medida de un entorno donde estuvimos, sin anticipaciones ni predicciones. Este rasgo se denomina *racionalidad ecológica*, según la cual lo que es racional depende del entorno en que se actúe. Es como tener un traje hecho a la medida para el día en que uno se casa. Se le ve a uno espléndido con él, pero cuando quiere ponérselo veinte años después le aprieta por todos los sitios donde no debería. Igualmente, la procrastinación quizá impregne nuestra existencia porque tener una mente impulsiva venía muy bien cuando éramos cazadores-recolectores. Cuando nuestros antepasados necesitaban llevar a cabo las cuatro reglas básicas de la supervivencia —la comida, la lucha, la huida y el apareamiento—, a su causa le convenía que, además, quisiesen hacerlo. Fijémonos brevemente en la última y

la primera de esas cuatro reglas: lo que tenemos para comer y a quién buscamos para rematar la noche.

### *Comida rápida*

La comida, desde los dientes, que la mastican, hasta los intestinos, que la digieren, ha desempeñado un papel principal en nuestra evolución. Hemos evolucionado para que nos guste el sabor de la grasa y del azúcar porque, en un mundo donde el hambre y la depredación eran inquietudes constantes, acumular alimento rico en calorías suponía una preferencia adaptativa. Cuando solo se disponía de alimentos esporádicamente, teníamos que atiborrarnos si las cosas iban bien, sobre todo de alimentos energéticos, ricos en azúcar y grasa. No había neandertales que se pusiesen a dieta. En consecuencia, durante la mayor parte de la historia del hombre se ha considerado que un «exceso de peso» era sinónimo de bonanza y resultaba bello y envidiable.[35] En las exigencias de la alimentación está quizá la explicación de que hayamos llegado a ser tan impulsivos y, en consecuencia, procrastinadores.

Pensemos en dos tipos de primates, los titís comunes y los tamarinos algodonosos, que son casi idénticos salvo por los alimentos que prefieren.[36] Los titís comunes pueden alimentarse de la resina de los árboles, que hacen fluir perforando la corteza. Los tamarinos, en cambio, son insectívoros; se lanzan a por los bichos en cuanto los encuentran. Los titís comunes exhiben un poco más de autocontrol que los tamarinos; la selección natural ha actuado en ellos en ese sentido. La resina y la savia tardan en fluir, lo que requiere paciencia, mientras que cazar bichos que brincan y corretean obliga a una actuación inmediata. Entre los animales, en general, la precisa sintonización de su impulsividad con la fuente de comida que les nutre recibe la denominación de «consecución óptima de alimento».[37] Tenemos los recursos necesarios para conseguir el mayor número de calorías en el menor tiempo posible; en consecuencia, cuanto más tarde en matar, comer y digerir, menos impulsiva será, de ordinario, una especie. En pocas palabras: desarrollamos el autocontrol que necesitamos para conseguir la siguiente comida.[\*]

Los seres humanos, al ser omnívoros y encontrarse en el punto más alto de la cadena alimentaria, somos superestrellas del autocontrol. Tenemos la paciencia necesaria para

matar y comer casi cualquier cosa viva. La capacidad de las aves de retrasar la retribución, comparada con la nuestra, apenas si es perceptible; que se esperen diez segundos llama poderosamente la atención. Y diez minutos de paciencia son una eternidad en un chimpancé. Sin embargo, pese a todo nuestro superior autocontrol, no nos basta para el torbellino de hoy. Se nos ha dotado de la paciencia suficiente para un mundo sin tiendas de alimentación ni frigoríficos, la paciencia necesaria para cazar animales o recolectar bayas. Sin embargo, nuestro margen de paciencia es más bien pequeño habida cuenta de nuestras necesidades actuales. La procrastinación se debe a una desconexión en nuestra herencia genética, ya que ahora hay que proseguir proyectos y planes cuya conclusión tarda semanas, meses y años. Nuestra motivación no concuerda con plazos así. Puede que en el bosque, pájaro en mano valga más que ciento volando, pero en la ciudad la tasa de descuento es mucho menos gravosa; si se invierte hoy en un ave, mañana se tendrá la fortuna de cobrar como interés una alita de pollo. [38]

### *Solo di sí*

Ahora el segundo ejemplo, el que usted estaba esperando, el del sexo. La evolución está empapada de sexo: los que triunfan se reproducen. Como la naturaleza impulsiva de los procrastinadores está incardinada en el ADN, puede pasar a su descendencia, y si gracias a ella tienen más hijos, el rasgo enseguida se convierte en común. Basta con pensar en mi familia. Los varones, por la parte de mi madre, propenden a tener hijos ya avanzada su vida. Mi bisabuelo era Owen Owen, a quienes los británicos quizá recordarán por su cadena de grandes almacenes de ese mismo nombre, hoy ya desaparecida. [39] Puesto que Owen Owen nació en 1847 y yo tuve a mi hijo Elias en 2007, las generaciones están separadas en esa parte de mi árbol familiar por cuarenta años. Si hubiésemos competido en una carrera a ver quién tenía más hijos con una familia que crease una generación nueva cada veinte años (que se reprodujese, pues, al doble de velocidad), en estos momentos habría fácilmente más de ochenta de ellos por cada uno de nosotros. Empezar pronto en lo de hacer niños supone una gran diferencia.

Sin duda, se ha ligado la impulsividad de los procrastinadores a la paternidad temprana por la vía del embarazo de adolescentes y la promiscuidad sexual. [40] Lo único que los

procrastinadores no tienden a posponer es el «a ver qué cae». No sorprende. La parte divertida de la copulación es inmediata, mientras que la dura, la de criar un niño, en fin, para eso falta casi un año. Esta condición de los asuntos sexuales contribuye también a explicar por qué los hombres propenden a ser más impulsivos y a procrastinar más que las mujeres.<sup>[41]</sup> Las estrategias reproductoras favorecen la oposición entre la calidad y la cantidad, es decir, entre criar bien unos pocos hijos o tener muchos con la esperanza de que algunos salgan adelante. Como a los hombres les es más fácil invertir menos en su descendencia, se inclinan, claramente, por la cantidad. En palabras de Geoffrey Miller, autor de *La mente apareadora*: «A los hombres les motiva más tener encuentros sexuales pasajeros con diversas personas que a las mujeres». Las mujeres tienden a optar por la estrategia de la calidad y adoptan una perspectiva a largo plazo, más responsable. Esperan pacientemente al Sr. Como Es Debido mientras que ellos quieren impulsivamente a la Sra. Si Te He Visto No Me Acuerdo.

Por el sexo, además, habrá entre la gente diferencias en la intensidad de su procrastinación, movida por la impulsividad: algunos procrastinan más, otros menos. Si siempre hubiese sido ventajoso quedarse embarazada lo antes posible, el mundo sería como la película de Mike Judge *Idiocracy*. En ella, los listos y los cautos evitan tener hijos, así que los inteligentes son desplazados en la procreación por los bobos y los despreocupados. No hay, sin embargo, un nivel óptimo de impulsividad que maximice el número de descendientes.<sup>[42]</sup> Criar a los niños depende mucho de los recursos de que se disponga, pues a medida que los costes aumentan es mejor tener familias más pequeñas.<sup>[43]</sup> No es el único sacrificio cuando son demasiados los hombres que persiguen la estrategia reproductiva de la «cantidad». Si hay demasiados hombres centrados en los encuentros sexuales pasajeros, abarrotarán los bares de solteros y pondrán a prueba la buena voluntad de las mujeres disponibles. En una situación así, los hombres entregados a la familia serán una rareza y, por lo tanto, se los valorará más. Los hombres que demuestren ser fieles verán que se los rifan y podrán escoger las esposas más guapas y con las que congenien mejor.

#### BREVE HISTORIA DE LA PROCRASTINACIÓN

Esta explicación evolucionista de la procrastinación demuestra fehacientemente por qué

está tan extendida. No importa en qué país esté usted leyendo este libro, o en qué lengua: habrá una palabra para designar la posposición irracional de las cosas, sea *napa*, en Hawai, o *maffling*, en Escocia. A donde quiera que hayamos buscado la procrastinación, la hemos encontrado, y fácilmente. La actual era de la procrastinación se convirtió en inevitable en el momento en que bajamos de los árboles para caminar por la sabana, aprendimos a hacer fuego y unas tribus se pusieron a comerciar con otras. La procrastinación creció conforme la civilización lo hacía.

La historia de la procrastinación debió de empezar hará unos nueve mil años, a la vez que se inventaba la agricultura.<sup>[44]</sup> Plantar la cosecha en primavera para recogerla en otoño fue nuestro primer plazo artificial; se trataba de una tarea necesaria para la civilización y la supervivencia, pero la evolución no nos había preparado para llevarla a cabo. Por eso, los primeros testimonios escritos relativos a la procrastinación se refieren a las actividades del campo. Hace cuatro mil años, los antiguos egipcios inscribían al menos ocho signos jeroglíficos que se referían a la dilación, pero uno en particular indicaba además descuido u olvido.<sup>[45]</sup> Este jeroglífico, traducido como procrastinación, está asociado muy a menudo a las tareas agrícolas, en especial las ligadas al ciclo anual del Nilo, a cuando se desbordaba y fertilizaba las llanuras aluviales. De modo parecido, los antiguos griegos se las veían y deseaban con la procrastinación, tal y como contaba Hesíodo hacia el 700 a. C. Hesíodo fue uno de los mayores poetas de la literatura griega; a su altura estaba solo Homero. En *Los trabajos y los días*, poema épico de ochocientos versos, hace la siguiente exhortación: «No dejes la tarea para mañana y pasado mañana, pues un trabajador perezoso no llena el granero, como no lo llena el que pospone la tarea: la laboriosidad hace que el trabajo vaya bien, pero un hombre que pospone el trabajo roza siempre la ruina con la mano». Esta advertencia era especialmente importante, ya que la carencia de tierra que pudiera ararse condujo a los griegos a una crisis financiera de tal magnitud que muchos campesinos tuvieron que poner como garantía no solo sus tierras, sino incluso a sus familias. La procrastinación no solo llevaba a que resultase más difícil recibir un crédito, sino también ver que hijos e hijas se convertían en propiedad exclusiva de los vecinos más ricos.

Para el 440 a. C., la procrastinación se estaba extendiendo del campo a la guerra. Tucídides, el padre de la historia científica, escribió sobre ello en la *Historia de la guerra del Peloponeso*, crónica del conflicto entre Atenas y Esparta y que aún se estudia en las academias militares. Se habla en ella de diversos aspectos de las personalidades y de las



estrategias. Está claro que Tucídides creía que la procrastinación era el rasgo de la personalidad más maligno; solo era útil para retrasar el comienzo de una guerra con el objeto de estar mejor preparado para salir vencedor. Otra referencia griega notable a ese rasgo del carácter se encuentra en la obra del filósofo Aristóteles, que dedicó buena parte de su *Ética a Nicómaco* a la debilidad de la voluntad, lo que los griegos llamaban *akrasia*. En concreto, habla de una forma de *akrasia*, *lamalakia*, que consiste en no hacer algo que uno sabe que debería hacer (es decir, claramente, la procrastinación).[\*]

Saltando unos siglos, veremos a la procrastinación metida en política. Marcus Tullius Cicerón era un importante personaje político alrededor del 44 a. C. Su posición le enfrentó a Marcus Antonius, o Marco Antonio, el amante de Cleopatra. En un discurso en el que denunciaba a Antonio, declaraba: *In rebus gerendis tarditas et procrastinatio odiosae sunt* («en la ejecución de casi cualquier asunto, la lentitud y la procrastinación son odiosas»). Quizá por el consejo de Cicerón, o quizá porque Cicerón hizo otros trece discursos atacándole,[46] Marco Antonio no tardó mucho en matarlo.

Luego, durante milenio y medio, la procrastinación se abrió paso en la religión. Se habla de ella en los textos de todas las grandes confesiones. Por ejemplo, en los más antiguos textos budistas del canon pali, el monje Utthana Sutta concluye que la «procrastinación es una degradación moral».[47] Saltemos siete siglos. El budista indio Shantideva insiste en el mensaje; escribe en *La vía del bodddhisattva*: «Muy pronto se te echará la muerte encima. ¡Suma méritos hasta que llegue el momento!». En el siglo XVI, la procrastinación empezaba a aparecer sin traducir en textos ingleses. El dramaturgo Robert Greene, por ejemplo, escribía en 1584: «Verás que la dilación alimenta el peligro y que cuando se corre un riesgo la procrastinación no es sino la madre del percance».

Finalmente, con la Revolución industrial llegó también la procrastinación. En 1751, Samuel Johnson escribió un artículo para el semanario *The Rambler* en el que decía que la procrastinación era «una de las debilidades generales, la cual, pese a la instrucción de los moralistas y las reprimendas de la razón, prevalece en mayor o menor grado en todos los espíritus».[\*] Cuatro años después, el doctor Johnson consagró la palabra en su influyente diccionario de inglés y, desde entonces, ha sido de uso común en esa lengua. Si la procrastinación es, en efecto, una característica central de la humanidad, actúa justo como cabe esperar: se mantiene como un tema recurrente en los libros de historia, desde el principio mismo de la palabra escrita.



## EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES

Querría terminar este capítulo sobre la evolución de la procrastinación con la historia de Adán y Eva. Vivían en el Jardín del Edén, desnudos y sin conocer la vergüenza, con una perfecta adaptación a la naturaleza. En esas, vino el primer acto de desobediencia de la humanidad. Adán y Eva mordieron la manzana del árbol del conocimiento y Dios los expulsó; se vieron forzados a sobrevivir por medio de la agricultura. Este relato, aunque sea bíblico, concuerda a la perfección con la historia de la evolución.<sup>[48]</sup>

En el entorno en que evolucionamos bebíamos cuando teníamos sed, comíamos cuando teníamos hambre y trabajábamos cuando estábamos motivados. Lo que nos urgía y lo que realmente era urgente coincidían. Cuando empezamos a prever el futuro, a hacer planes, dejamos de llevar el mismo paso que nuestro temperamento y tuvimos que actuar de maneras que no eran las que la naturaleza pretendía.<sup>[49]</sup> Estamos hechos para el horizonte temporal de un mundo más antiguo e incierto, donde la comida se pudría enseguida, el tiempo cambiaba de golpe y no se había inventado todavía el derecho de propiedad. El resultado es que debemos afrontar preocupaciones y oportunidades a largo plazo con una mente que por naturaleza responde más al presente. Con el paraíso perdido y la civilización hallada, no nos quedará más remedio, para siempre ya, que luchar con la procrastinación.

En resumidas cuentas: la procrastinación no es culpa nuestra, pero de todas formas tenemos que lidiar con ella. Nos encontramos con la procrastinación en casi todos los campos de la vida, desde el refectorio hasta el dormitorio, y modula de mayor a menor. ¿Qué sufre más por la procrastinación, su vida privada, sus cuentas o su salud? ¿El correo electrónico, sus hábitos ante el televisor están tragándose su productividad? Es probable que no solo esté procrastinando cada vez más, sino que lo haga en más y más sitios. Pero me estoy adelantando: ese es el tema del capítulo que sigue.

## Procrasti-naciones

### Cómo nos lleva la vida moderna a la distracción

Sobre los huesos blanqueados y los restos caóticos de muchas civilizaciones están escritas unas palabras patéticas: «Demasiado tarde».

MARTIN LUTHER KING JR.

Nuestra historia de amor con el momento presente es la raíz misma de la procrastinación. Que tendamos a ser más impetuosos que razonables es un legado evolutivo que nos ha sido transmitido por mil generaciones. Pero no podemos culpar del todo a nuestra neurobiología. Cada distracción que nos ofrece el mundo moderno exacerba también la discordancia entre lo que somos y lo que necesitamos ser. Este capítulo diagnostica la creciente divergencia entre nuestros planes y nuestros impulsos. Para escribirlo mejor, volví a familiarizarme con una vieja distracción. A propósito, volví a infectarme con lo que me vicié durante mucho tiempo en mis días de estudiante: los videojuegos. Es notable la capacidad que tienen los juegos de absorber y dominar mi atención. Había días, que se convertían en noches, en que me separaba de la pantalla el tiempo justo para engullir comida rápida y ocuparme de mis necesidades fisiológicas. Al final, reduje toda responsabilidad o encuentro a fecha fija a lo meramente esencial para minimizar el tiempo que no dedicaba a los juegos. Mi chica los consideraba mis amantes. Mi lema era: «Solo una partida más».

Así que, para los propósitos de este libro, decidí explorar Conquer Club, una versión en línea del Risk©.<sup>[1]</sup> No había jugado a ese juego de mesa desde que en la universidad tiraba los dados con los amigos y unas cervezas, así que su aspecto nostálgico me pareció atractivo. Además, ya que la versión gratuita de Conqueror Club solo deja jugar cuatro partidas a la vez, creía que sería difícil que se me fuese de las manos. Como se juega

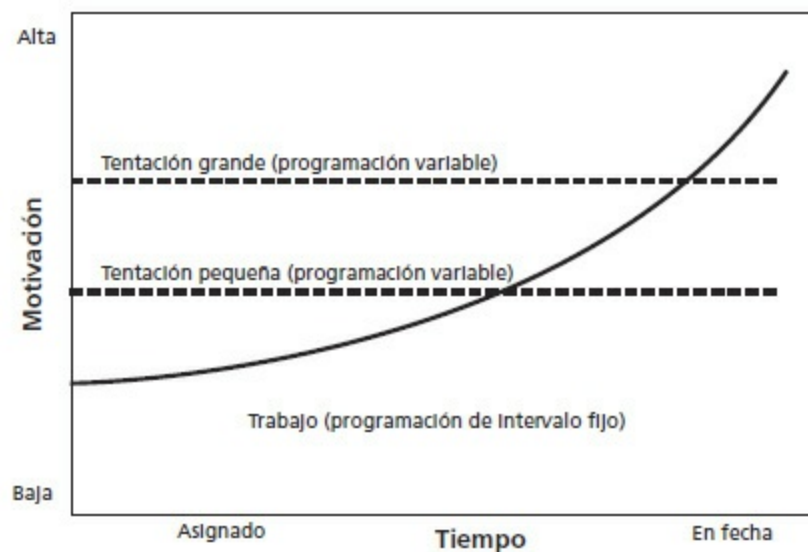
contra gente de cualquier sitio del mundo, las partidas se hacen a cualquier hora y el juego progresa en momentos inesperados. En consecuencia, resultó que me conectaba al sitio en la red bastante a menudo, incluso cuando no era mi turno. Ahí estaba, súbitamente: la procrastinación, en la bien conocida forma de jugar cuando tendría que estar trabajando. Podía sentir los ganchos que se me clavaban bien hondo, me daba cuenta de que estaba dando un largo paseo al borde de un abrupto precipicio. Ya me entiende: el precipicio al que se caerá más pronto o más tarde (y en el fuero interno, a la espera de la caída, uno se regodea y emociona).

¡Hay que ver con qué rapidez se reanudan las adicciones! Un viernes por la noche, al final de una larga y muy poco satisfactoria semana de trabajo, con los niños enfermos y tras un rifirrafe trivial con mi mujer, me pareció que la vida me debía algo más. Quizá fue una mala idea inscribirse en la versión de pago de Conquer Club y jugar veinticinco partidas simultáneamente. [\*] Las comprobaciones periódicas del progreso de las partidas se convirtieron en los signos de puntuación de mi vida, en los puntos que interrumpían cualquier tarea que tuviese que hacer. En cualquier pausa del discurrir del día les echaba un vistazo a mis partidas para ver qué batallas se habían disputado en mi ausencia, o quizá (¡qué alegría, qué alegría!) para jugar cuando llegaba mi turno. Conquer Club seguía arrastrándome semanas después de aquel viernes fatal. Inspeccionaba mis partidas antes y después de coger el coche para ir a trabajar y volver a casa. Era lo último que hacía antes de irme a dormir, lo primero cuando me levantaba; y entre lo uno y lo otro, soñaba con ello. ¡Oh, qué sacrificios por la ciencia! Pero no se preocupen por mí. Ser a la vez víctima y detective del bello arte de la distracción tiene sus ventajas. Sé deshacer la obsesión, y lo haré justo después de reconquistar Kamchatka. Mientras espero mi turno, hablemos de la razón de que usted seguramente haya experimentado problemas parecidos, usted y cualquiera que usted conozca.

#### CON EL MÁXIMO IMPULSO

Uno de los factores que me esclavizó al Conquer Club concuerda perfectamente con el primero y más potente de los hallazgos de mi programa de investigación: la cercanía de la tentación es uno de los determinantes más letales de la procrastinación. [2] Como todos los ordenadores ofrecen la oportunidad de jugar, cuesta mantener a raya la tentación. El

segundo elemento es la virulencia de la tentación: cuanto más incitante sea la distracción, menos se trabajará. Conquer Club seguía una «programación de refuerzo variable»; es decir, la retribución (el refuerzo) se produce en momentos impredecibles. Desde hace cincuenta años, desde que B. F. Skinner y C. B. Fester publicaron en 1957 su *obra magna Programación del refuerzo*, sabemos que esas pautas variables de refuerzo son muy adictivas.[3] Skinner descubrió que, desde las palomas hasta los primates, todos trabajamos mucho más duro por una retribución cuando el momento en que se produce es impredecible pero instantáneo. El poder del refuerzo variable puede observarse en el juego con dinero. Las tragaperras están muy bien ajustadas a la adicción por la programación de los premios que llevan inscrita. Cada vez que un abuelo se gasta la herencia de los nietos en esas ladronas de un solo brazo, hay que reconocer el maravilloso poder de la psicología motivacional.[4] Por desgracia, como confirma mi ejemplo del Conquer Club, internet ha creado una variedad de diversiones que están estructuradas de una manera parecida a esa. Paradójicamente, internet, a la vez que nos facilita la tarea, crea también una serie de trampas para el comportamiento que hacen que a todos nos cueste más trabajar. Por si sirve de ayuda, lo ejemplifico de forma gráfica. En la siguiente figura se ve qué media entre nuestro deseo de cumplir una tarea y la capacidad que realmente tenemos de acabarla.



Las dos barras discontinuas horizontales representan las tentaciones; la inferior es una tentación pequeña (algo que es apetecible) y la superior, una grande (algo que es

extraordinario). La línea continua que al final se eleva es la curva del trabajo; muestra que, como hemos visto, la mayor parte de la motivación se reserva para justo antes de acabarse el plazo.[5] Esta es una *programación de intervalo fijo*; quiere decir que hay una fecha fija antes de que se evalúe el trabajo que ha hecho y se le «pague».[\*] Por la otra parte, las programaciones de refuerzo variable (las barras horizontales discontinuas que representan tentaciones pequeñas y grandes) establecen un estado constante de motivación, que de ordinario es mucho mayor que en las programaciones fijas. La motivación para jugar está siempre ahí y no se va. Cuanto más atractiva hagamos la tentación (cuando hacemos que sea grande en vez de pequeña), tanto más arriba se moverá su barra y tanto más tardará la línea rival, la línea del trabajo, en llegar a ser la dominante. Así pues, vemos que cuando el atractivo de la tentación crece, la procrastinación también lo hace.

#### SUBIR EL LISTÓN

Vas Taras, profesor de la Universidad de Carolina del Norte, y yo, en una investigación premiada, realizamos una base de datos que compila los cambios en la cultura mundial a lo largo de los últimos cuarenta años.[6] Hubo que combinar cientos de estudios de científicos sociales de todos los tipos y que usan docenas de escalas diferentes. Lo que obtuvimos fue que los países, a medida que se «modernizan», van convergiendo alrededor de un conjunto de valores típicos de las economías occidentales de mercado libre. Uno de los principales hallazgos fue que el mundo se ha vuelto más individualista: la gente se cuida más de sí misma y se preocupa menos por los demás. Otro fue que la modernización trae consigo la procrastinación. Conforme las economías han ido creciendo en los últimos decenios, la procrastinación crónica se ha quintuplicado. En los años setenta, entre un 4 y un 5 por ciento de los encuestados consideraba la procrastinación una de sus características personales. Hoy, el porcentaje es del 20 al 25 por ciento; se trata de la consecuencia lógica de que llenemos nuestras vidas con tentaciones cada vez más intensas.

Pensemos en cómo se ha transformado el mundo en el último siglo. En 1911, William Bagley decía, en *La artesanía de la enseñanza*, que «la hamaca en el porche», «la fascinante novela» y «la feliz compañía de los amigos» eran «el seductor canto de sirena

del cambio y la diversión, ¡el espíritu maligno de la procrastinación!»). Las tentaciones de Bagley, si bien eran reales, resultan un tanto pedestres comparadas con lo que estaba por llegar. En ese mismo 1911 abrió el primer estudio de cine en Hollywood, y los decenios siguientes vieron la aparición de las producciones que costaban millones de dólares y de las estrellas de cine multimillonarias, junto con sus escándalos: tanto a Charlie Chaplin como a Errol Flynn —el cómico vagabundo y el intrépido aventurero romántico— parecía que les gustaban mujeres un poco más jóvenes de lo que la ley permitía. El espectáculo de Cecil B. DeMille *Los diez mandamientos* enganchara al público, y para los años treinta la prensa popular ya decía de las películas que eran una forma común de procrastinación.[7] Con todo, para ponerse ante la pantalla del cine había que salir de casa o de la oficina. Pero pronto dejaría de ser así. El final de la Segunda Guerra Mundial coincidió con el desarrollo de la televisión; el número de estadounidenses con televisor saltó del 9 al 65 por ciento entre 1950 y 1955. Cuando emitían un programa que gustaba mucho a la gente, las calles se vaciaban; las tiendas cerraban para que todos vieran los episodios de *I Love Lucy*, la serie de Lucille Ball. Para 1962, año en que ya tenía televisor un 90 por ciento de las casas de Estados Unidos, *Popular Science* publicó un libro en versión resumida, *Cómo se gana una hora de más*, que asociaba el ver televisión con la procrastinación.[8]

A mediados de los años setenta, una nueva tentación entró en escena. Yo tenía ocho años cuando Pong, el primer videojuego que tuvo éxito, llegó a nuestra casa. Mi padre conectó un extremo del aparato a nuestro televisor en blanco y negro y el otro a dos «palas», más bien dos botones con cable. Le dabas al botón, y una pequeña barra se movía verticalmente en la parte izquierda o en la parte derecha de la pantalla, según la pala que te adjudicases. Cuando la bola electrónica móvil chocaba en tu pala, rebotaba en ella hacia el otro lado de la pantalla para que el rival devolviese el golpe. No había más, pero era mágico, y a mí me encantaba. Ni que decir tiene que los libros de psicología ya incluían en 1983 los videojuegos en la lista de conductas típicamente procrastinadoras.[9]

Si observase algunas líneas cronológicas históricas que le sirviesen de comparación, vería por qué la procrastinación ha llegado a los niveles actuales. Mientras que el placer derivado de trabajar ha permanecido bastante constante a lo largo de los años, el poder de las distracciones parece que no deja de crecer. La barra de la tentación en la gráfica de Skinner sube aún más, mientras que la curva del trabajo sigue siendo la misma. Fijémonos en los videojuegos actuales, que hacen de Pong una distracción para bebés.

Infinitamente más avanzados, son el producto de un número incontable de millones de horas de programación y ponen a prueba la capacidad hasta de los sistemas de computación más avanzados. Superan con creces a las distracciones que citaba Bagley. Hay mucha gente que juega en todas partes todo el rato; no es raro que los estudiantes universitarios se enzarzen en juegos en línea a cara de perro durante las horas de clase. [10] Además, por buenos que ya sean esos juegos, siguen mejorando. A cada nueva versión evolucionada de Grand Theft Auto, Guitar Hero o World of Warcraft, empeñarse en no procrastinar resulta más y más difícil. La resolución gráfica, el guión, la acción, la consola, todo avanza. En la batalla por ganar nuestra atención, es como si en el trabajo se luchase todavía con arcos y flechas, mientras que los juegos hubiesen pasado ya a las armas automáticas, los rifles de francotirador y los lanzagranadas. En consecuencia, cada vez es más común que gente de todas las edades se consuma por los juegos y que proliferen los centros especializados que tratan la adicción a los videojuegos. En Corea, por ejemplo, alrededor del 10 por ciento de los jóvenes muestra síntomas avanzados de adicción; hasta 17 horas al día se pasan algunos jugando. Por ello, el gobierno ha patrocinado 240 centros de asesoramiento o programas de ayuda en hospitales. Hay incluso procedimientos para juegos concretos, por ejemplo, [www.WoWdetox.com](http://www.WoWdetox.com), dedicada a los jugadores de World of Warcraft y a sus esposas, a las que suele llamarse «las viudas del Warcraft».

Lo más chocante es que hay cosas peores que los videojuegos en lo que se refiere a incitar a la procrastinación. No estoy pensando en levantarse a comer un poco o a echar una cabezada, pese a que sigue siendo muy corriente. La reina de la distracción —y no hay más que una— es la televisión. [11] Desde sus días dorados de los años cincuenta no ha dejado de perfeccionarse y de dotarse de todo lo que hace falta para ganar en la puja por nuestro tiempo. Gracias a la magia del mando a distancia, cambiamos de canal sin movernos. La aparición del cable y del satélite garantizó que siempre habría al menos un canal disponible de nuestro gusto. Y con múltiples aparatos de televisión por toda la casa —hay más televisores que personas, según Nielsen Media Research—, podemos ver los programas donde más nos apetezca. Si perdemos interés por uno, aunque solo sea un momento, ¡a zapear, hacia otros mundos de ese universo de quinientos canales! La televisión atrae tanto, que a menudo incurrimos en el consumo excesivo; nos sacia, y al acabar el día querríamos haberla visto un poco menos. [12]

La mayoría de los estadounidenses pasa alrededor de la mitad de sus horas de ocio en



el resplandor de la televisión. Otras naciones no se quedan mucho más atrás. Según los datos del último censo, los estadounidenses ven un promedio de 4,7 horas al día de televisión, con lo que ganan a los canadienses, que ven 3,3 horas. El tailandés medio se pasa 2,9 horas ante el aparato; el británico, 2,6; y el finlandés, 2,1. Por hacer una comparación, el promedio internacional de lectura es de 24 minutos al día. Quiere decir, está claro, que es probable que ya lleve usted hincando los codos con este libro tres meses.

Y lo peor es que la televisión, como los videojuegos, es cada vez más atractiva. No solo es que los aparatos se hayan vuelto más estilizados y avanzados técnicamente, sino que cada vez hay más posibilidades entre las que elegir qué se verá. Son comunes los estuches con los episodios de una temporada de una serie, y lo son también las grabadoras de vídeo digital que graban a la vez varios programas, almacenan cientos de horas de emisión, llevan la lista de lo que ya se ha visto y ayudan a encontrar un episodio que se quiere ver. Hoy, ver los programas a la hora en que se emiten parece primitivo. El futuro promete aún más. A medida que la televisión siga evolucionando, habrá un número casi infinito de modalidades de ver la televisión. Por ejemplo, la técnica ya permite bajar una película en menos de un segundo. Cuando una fracción de esa potencia esté al alcance de los hogares corrientes, cabe esperar que veremos más televisión en la medida correspondiente. Cualquiera puede ver cualquier película, cualquier programa, cualquier videoclip en casi cualquier sitio con una resolución de una nitidez enloquecedora. No hay vuelta de hoja: conforme la televisión va en aumento, el resto de nuestra vida pierde fuelle. Ya está pasando. No hay país para el que se disponga del dato donde no haya aumentado el tiempo dedicado a ver la televisión. En solo ocho años, de 2000 a 2008, se ha pasado en Estados Unidos de 4,1 a 4,7 horas al día viendo la televisión, un incremento del 15 por ciento. Como el tiempo es finito, lo demás ha de sufrir las consecuencias y, en efecto, las sufre.<sup>[13]</sup> No solo posponemos las tareas diarias para ver la televisión; también el comer con la familia o el estar con los amigos.

Aunque he pintado un cuadro bastante sombrío, podría ser peor. La verdad es que lo peor está por llegar. No nos quita todavía tanto tiempo como la televisión, pero su potencial es mucho mayor. Me refiero a internet, que reúne el atractivo de los videojuegos, de la televisión y de muchas cosas más en una sola plataforma. Alrededor del 80 por ciento de los estudiantes dice ya que las actividades en internet les plantean un problema especial.<sup>[14]</sup> No es de extrañar. Hay sitios de la red y blogs que responden a



cualquier devoción o interés que pueda haber: vídeos que descargar, música para comprar, mensajes de texto que contestar. La última inflexión en la historia de la procrastinación por culpa de internet son las redes sociales, como Facebook, Bebo, MySpace o Twitter. Menos de un año después de la aparición de Facebook a principios de 2004, el *New York Times* ya lo calificaba como un promotor capital de la pérdida de tiempo: los estudiantes hacían clic en sus pantallas al icono de actualizar cientos de veces al día para ver si había alguna novedad.<sup>[15]</sup> Es una conducta no muy distinta de la que observó Skinner en sus investigaciones del refuerzo variable en ratas y palomas, que también apretaban cientos de veces las teclas en pos de un posible pero impredecible trozo de comida. Como es muy probable que investigar Facebook personalmente hubiese puesto en peligro las horas que me hacían falta para escribir este libro, busqué a un experto, alguien que estuviese ya enredado en esa red social y que la conociese con todo detalle. Como si fuese para subrayar la prevalencia de Facebook en la población universitaria, me llevó menos de cinco minutos dar con una autoridad así. Era, en concreto, una estudiante de posgrado. Le dedica a Facebook unos noventa minutos al día y hasta le ha puesto un perfil en Dogbook a su perro, un pug al que llama Schmeeps. Me senté junto a su ordenador para que me pasease por el sitio:

—Lo primero —me explicó— es que te da una forma de conectar con los amigos y de controlar el tipo de contacto que quieres tener con ellos. Por ejemplo, me interesan las fotos de otros, así que esta sección ofrece una vista previa de las fotos que cuelgan en sus páginas de Facebook. [Comento que me parece que ocupa una parte grande de la pantalla.]

—Es que tengo muchos amigos en Facebook.

—¿Cuántos?

—Veamos... Aquí está: 603.

—Parecen muchos. ¿De verdad tienes 603 amigos?

—No, no, muchos son solo conocidos. A esos los puedes tratar de manera diferente. Controlas la seguridad y la accesibilidad de lo que te venga de ellos y de lo que pueden colgar en tu sitio. Aquí hay un muro donde mis amigos pueden colocar sus comentarios, mira. [Lo veo.]

—Algunos tienen prioridad. Mi amiga Jen es una de las tres personas de las que recibo mensajes de texto cada vez que actualiza su perfil de Facebook... —¿Lo que ocurre...?

—Unas dos veces al día.

—¿Cuánto esperas antes de ver en qué consiste la actualización? —Bueno, el mensaje de texto suele ser incompleto, así que tengo que conectarme a la red para leerlo entero. —Inmediatamente, pues.

—Así es. En el acto.

—¿Aunque estés en el cine, comiendo o con la familia?

—Claro —responde—, aunque, si estoy con la familia, primero me escabullo. —Muy considerado por tu parte.

¿Qué más puedes hacer? —¡Tantas cosas! Puedes «dar un toque» a la gente para decirle que piensas en ellos, puedes mandarles regalos virtuales... —¿Por qué?

—Porque puedes. Hay regalos gratis o patrocinados por empresas, por otros tienes que pagar. Aquí hay un lote que tiene que ver con empujar el codo. No estoy segura de por qué lo tengo. También puedes usar Facebook para mandar invitaciones a fiestas o eventos. —¿Así que esto te permite tratar con más gente e interactuar más con ella? —En realidad no. Ha sustituido en buena parte a mis relaciones sociales.

Sin embargo, tengo la impresión de que he conocido mejor a muchos de mis amigos más íntimos. Cuelgas frases divertidas que has oído, vídeos de viajes, cualquier cosilla que te parezca interesante. ¡Ah, mira! ¡El perro de Chelsea ha añadido a Schmeeps como amigo!

Mi experta me conduce entonces a la miríada de grupos de Facebook que hay dedicados a la procrastinación, grupos como estos: «Procrastinación para alumnos que van muy por delante de su curso» (con más de 18.000 miembros); «Me estoy licenciando en siestas y Facebook con una asignatura de procrastinación» (30.000 miembros); «Estaba haciendo las tareas y acabé en Facebook» (más de 900.000). Están también los más de 600.000 miembros de una página de fans, «Procrastinación», dedicada solo a la procrastinación misma. Incorporarse a esos grupos explica en parte quién es uno y proporciona un vasto surtido de diversiones sugeridas, así como una oportunidad de hablar de ellas. Paradójicamente, un debate recurrente entre los miembros es el de cómo podrían limitar su uso de Facebook o incluso abandonarlo por completo (por ejemplo, «que tus padres te cambien la contraseña y te digan la nueva solo después de los exámenes»). No quiero parecer un pacato antiFacebook: reconozco que es un sitio atractivo y fascinante y que tiene aplicaciones útiles, sobre todo la interconexión en red. Napoleon Hill, gurú del logro personal en el siglo pasado, ya decía que la interconexión en red es un elemento clave del éxito. Por otro lado, Facebook distrae muchísimo, y es la distracción, no la interconexión en red misma, lo que manda. Una señal muy clara de los aspectos adictivos de Facebook es que la mitad de quienes lo dejan reactivan sus cuentas.<sup>[16]</sup> No pueden mantenerse alejado de Facebook.

## CÓMO HEMOS LLEGADO HASTA AQUÍ

Cuesta evitar que aumente la procrastinación, habida cuenta de lo profundas que son sus

raíces en la neurobiología cerebral. El sistema límbico se centra en el ahora, mientras que la corteza prefrontal se encarga de las preocupaciones que van para largo. En otras palabras: cuando se va a hacer fuego, el sistema límbico le echa el ojo a la lata de gasolina, mientras que la corteza prefrontal dice que las ramas y los troncos proporcionarán un calor lento, constante. El primero quiere el cheque de un millón de dólares en mano, el segundo prefiere cinco mil a la semana de por vida. Aunque el sistema límbico y la corteza prefrontal se unen para tomar una decisión final, su dúo certifica que la procrastinación crecerá. El siguiente ejemplo aclara lo que quiero decir.

Imaginemos dos tiendas de alimentación: Aperitivos Nutritivos y Sabrosas Tentaciones. Aperitivos Nutritivos ofrece productos sanos que concuerdan con nuestros objetivos a largo plazo —objetivos más abstractos— de tener cintura de avispa y disfrutar de un mayor bienestar físico. Es comida para el cerebro..., o al menos para su porción prefrontal. Sabrosas Tentaciones, en cambio, ofrece azúcar y grasa en una docena de combinaciones fritas, inmediatamente deliciosas, que sin duda complacen los caprichos del sistema límbico. En el centro comercial, la una enfrente de la otra, ¿cuál de las dos venderá más? No hace falta estar titulado en marketing para llegar a la conclusión de que la imagen del azúcar en los labios es más sugerente que alojado en las caderas. Aperitivos Nutritivos será la elección de la mayoría para mañana, lo que pretenden comer, mientras que Sabrosas Tentaciones es la elección de hoy, lo que están comiendo. Además, tan cierto como que las palomitas son más caras en el cine, Sabrosas Tentaciones obtiene un margen comercial mucho mayor, ya que la compra impulsiva coarta la compra comparativa. Es muy posible que Aperitivos Nutritivos se vaya a pique mientras Sabrosas Tentaciones se convierte en una franquicia internacional. El negocio responde a nuestros deseos dominantes; no hay en ello, pues, coacciones o conspiraciones, sino la mano invisible del mercado, que construye un auténtico paraíso para el sistema límbico. Por todas partes se insiste una y otra vez en lo inmediato y lo material, en el instante y lo consumible, y con ello se seduce a la gente para que posponga las metas a largo plazo, en última instancia más satisfactorias: el logro profesional, el voluntariado en la comunidad, sacar adelante una familia, seguir un camino espiritual. El materialismo y el consumismo no son más que propiedades emergentes de nuestra neurobiología cuando se le da rienda suelta en un mercado libre.

El proceso que lleva a la seducción empieza en la sofisticada ciencia de la investigación de mercados. Tengo mis razones para afirmar esto: conocí a mi mujer, Julie, cuando se

estaba sacando un título avanzado en dicha disciplina. La investigación de mercados tiene muchas aplicaciones diferentes, algunas de ellas benignas; por ejemplo, el tutor universitario de mi mujer investigó cómo había que diseñar las advertencias en las cajetillas de cigarrillos para que la gente no las comprase. Pero, como casi todo en la vida, la investigación de mercados suele centrarse donde se halla el dinero y, se trate de la televisión infantil o de los partidos políticos, los técnicos de mercados ajustan los productos a nuestro gusto, o incluso crean el deseo por ellos. Al actuar de esa manera apelan indefectiblemente, mediante la creación de deseos, a nuestro sistema límbico. La industria alimentaria, en particular, se ha valido de la investigación de mercados de manera execrable para saber qué les gusta más a los consumidores y cuál es la mejor manera de presentarlo. En su libro *The End of Overeating: Taking Control of the Insatiable American Appetite*, el doctor David Kessler, que dirigió la Administración norteamericana de Alimentos y Fármacos con dos presidentes y fue decano de la Escuela de Medicina de Yale, investiga la determinación y el vigor increíbles que los fabricantes de alimentos ponen en convencernos de que comamos más sus productos, baratos pero nutricionalmente discutibles.[17] La cantidad de ingeniería dedicada a crear alimentos atractivos para la vista, sabrosos, que crujan o se deshagan deliciosamente en la boca, que la embadurnen untuosamente, es asombrosa; solo comparable a la dedicada al diseño de las televisiones de pantalla plana o los lectores de Blu-Ray. Ajustando con meticulosidad las proporciones de azúcar, grasa y sal en una receta, por ejemplo, se crean alimentos que no sacian: siempre nos queda hueco para un bocado más.

Una vez se ha concebido un producto, se sigue buscando complacer al sistema límbico, esta vez con la presentación. La publicidad, que abarca alrededor de un 1 o un 2 por ciento de la mayoría de las economías, acentúa de ordinario los aspectos más concretos y prominentes de la mercancía.[18] La próxima vez que entre en un supermercado, fíjese en la manera tan llamativa en que se exhiben el aspecto y el sabor de los artículos; compárelo con el esfuerzo que hay que hacer para enterarse del contenido nutricional o del coste relativo, factores que interesan más a la corteza prefrontal. Finalmente, la virulencia de las tentaciones se maximiza de verdad cuando los productos deseados están al alcance de la mano: la disponibilidad inmediata fomenta la compra impulsiva.[19] Como refuerza considerablemente el papel del sistema límbico en la toma de decisiones, nos encontramos con la disponibilidad inmediata una y otra vez. La estrategia comercial del «compre ahora, pague después» subraya el momento

presente; gurús de las ventas, como «Zig» Ziglar, lo dejan claro: «Si decide que sí, entonces... ¡podrá disfrutar de los beneficios AHORA!». [20] O como dice David Mesla, científico experto en control del peso, del Instituto de la Salud de Unilever: «Todos los días, dondequiera que vayas, ahí estarán esos alimentos, listos para que te los comas. La oportunidad es constante, constante». [21] La proximidad universal: esa y no otra es la meta; recortarles a los mecanismos de entrega de todos los productos tantos segundos como haga falta para poderlos comprar tan impulsivamente como si fuesen chucherías expuestas en el mostrador. Cuando tal cosa ocurre, el mundo se convierte en una jaula de tentaciones de la que no se puede escapar, y en cuanto la fuerza de voluntad remite aunque sea un solo segundo, estarás pillado, porque no hace falta más tiempo. Pero eso no es todo.

Además de perseguir que los productos y sus presentaciones le resulten más incitantes al sistema límbico, los investigadores de mercados hacen esfuerzos concertados por apartar a la molesta corteza prefrontal. Hábitos y ritos, en particular, esquivan a la corteza prefrontal durante la toma de decisiones, de ahí que se ponga mucho empeño en cultivarlos en los consumidores. [22] Muchas compras no obedecen a una elección, sino que están provocadas; así, el aroma adictivo de las once especias y hierbas especiales de KFC está pensado para que se nos antoje de pronto comer pollo frito. Fueran cuales fuesen nuestras intenciones originales, nuestros actos, una vez hayamos quedado sujetos a las incitaciones, estarán «emocionalmente secuestrados»; acabaremos consumiendo automáticamente comida rápida o pidiendo ese café tan selecto. [23] Todos somos vulnerables a esto. Yo también: me siento culpable por comprar una y otra vez en el cine palomitas de maíz demasiado caras, conducta que, tal y como confirma la ciencia, no responde tanto a una decisión consciente como a una acción ritual incitada por el mero hecho de entrar en el cine. [24] Investigar hasta qué punto somos vulnerables es la especialidad de Brian Wansink, profesor en la Universidad Cornell de conducta de los consumidores. Sus estudios han establecido que las decisiones que tomamos relativas a la comida responden sobre todo a rutinas que solo tienen una débil relación con el hambre y dependen mucho más del contexto, del tamaño del plato o ración, por ejemplo, o de la presentación del manjar. Perversamente ideó, para un estudio por el que se le concedió el premio Ig Nobel, un plato de sopa sin fondo que, sin que se notase, se rellenaba mientras se comía de él. [25] Los que comieron de ese plato siempre a rebosar, pese a que después

no manifestaron estar más llenos que los que tomaron un solo plato de sopa, consumieron casi el doble, el 76 por ciento más. Hábitos así abarcan ahora alrededor del 45 por ciento de nuestras acciones diarias; incrementar ese porcentaje por medio de opciones sencillas e incitaciones claras es muy rentable.[26]

El grado en que hemos llegado a unirnos, a soldarnos, con nuestros hábitos queda muy claro en nuestra dependencia de los dispositivos de ayuda digital personal (PDA), como el iPhone de Apple o la BlackBerry de Research in Motion. La gente escribe mensajes en todas partes, hasta conduciendo. Es un ejemplo sobresaliente de impulso placentero que pasa por encima del buen juicio, pues, como concluye el sentido común y como mis investigaciones y las de otros enseñan, usar el teléfono móvil, de la manera que sea, mientras se conduce (sin manos o sosteniéndolo con ellas) dilata el tiempo de reacción peligrosamente.[27] Las PDA son tan adictivas que una votación organizada por un diccionario, el World Cleeg Dictionary, eligió «CrackBerry» como palabra del año en 2006 (de BlackBerry y la droga crack, por lo adictiva que es). Se insertan hasta tal punto en la vida de las personas que a veces el cerebro, rindiendo tributo a su propia plasticidad neuronal, adopta esos dispositivos como si fuesen parte del cuerpo. Cuando no los tienen a mano, hay personas que sienten algo parecido al síndrome del miembro fantasma. Otros dicen padecer un problema más común, el síndrome del movimiento repetitivo, o «pulgar de BlackBerry», que la Asociación Americana de Fisioterapia reconoce oficialmente como dolencia laboral. ¿Y qué hace tan frenéticamente la gente con sus PDA que hasta se les desgastan articulaciones y ligamentos? La casa comScore, que ofrece decenas de miles de aplicaciones, clasificó las veinticinco aplicaciones más descargadas en el iPhone. Solo una no era un pasatiempo, un juego o una red social: la herramienta Flashlight, que convierte el iPhone en una fuente de luz.[28]

## VOCES DE APOYO

Esta es, pues, la situación. Luchar contra la procrastinación no solo nos enzarza en una batalla contra cien millones de años de evolución; nos enzarza en una batalla contra cien millones de años de evolución de los que nuestra sociedad, por su naturaleza misma, saca todo el partido que puede. Aldous Huxley, en su libro *Nueva visita al mundo feliz*, de 1958, hacía esta advertencia: «Se movilizan todos los recursos de la psicología y las

ciencias sociales» con la intención de controlar a la gente por medio de «los mejores modos de aprovecharse de su ignorancia y de explotar su irracionalidad».[29] En 1985, cuando empezaba el auge de los videojuegos, el influyente crítico cultural Neil Postman señalaba en su libro *Divertirnos hasta matarnos*, basándose en la obra de Huxley, que «los racionalistas que están siempre alerta para oponerse a la tiranía “no supieron tener en cuenta el apetito casi infinito del hombre por las distracciones”».[30] Y está Avner Offer, profesor de historia económica de la Universidad de Oxford, que repasó en 2006, con su libro *El problema de la prosperidad*, la forma en que el consumo actual de internet contribuye a muchos de los males del mundo.[31] En suma: el derrotero del libre mercado apunta hacia la satisfacción de unas tentaciones cada vez más irresistibles que nos distraen de metas mayores.[\*]

¿Tenemos razón Huxley, Postman, Offer y yo? Mire a su alrededor. ¿Cuántos medios recreativos, cuántos pasatiempos tiene a mano? En una casa típica puede haber cientos, desde las pantallas panorámicas de televisión hasta los portales de internet. Nunca antes en la historia ha habido tantas tentaciones tan al alcance de la mano, concebidas para que sean tan succulentas y que hayan sido vendidas tan hábilmente. Adán y Eva solo tenían que vérselas con una jugosa manzana ofrecida por una serpiente. Hoy, la manzana está recubierta de caramelo y sumergida en chocolate, y la venden mediante una campaña de publicidad que cuesta muchos millones, una avalancha de anuncios de televisión, de mensajes emergentes en las pantallas de los ordenadores, de encartes en la prensa de papel.[32] No tiene vuelta de hoja: cuando la vida se nos hunde en esas distracciones, la procrastinación está boyante.

#### EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES

No podemos darle la espalda a la vida moderna. Seguirá habiendo mercado libre, de una forma o de otra, y el ritmo de la invención no hará más que acelerarse. Nos beneficiaremos de muchas de esas innovaciones, pero no de todas. La explotación del sistema límbico es uña y carne con el capitalismo y no se la puede detener sin paralizar toda esa maravillosa maquinaria generadora de riqueza. Siempre habrá alguien que cree un producto que ofrezca, junto con penalidades considerables pero diferidas, placer a corto plazo; siempre lo habrá por la sencilla razón de que se lo compraremos. En

consecuencia, tener que vérselas con tentaciones constantes y con su potencial para crear procrastinación es y seguirá siendo parte del vivir en este mundo. Es buena cosa que esté leyendo este libro, pues. En los próximos capítulos vamos a aprender juntos mejores formas de embridar las tentaciones y la procrastinación; haremos que la ecuación de la procrastinación trabaje para nosotros, una variable por vez. Pero antes, para abrirle el apetito, comprendamos cuánto les cuesta la procrastinación a usted y a la sociedad en su conjunto. Un solo caso de procrastinación será poca cosa, pero cuando vea a cuánto asciende al final la cuenta, creo que entenderá que se trata de una enemiga contra la que merece la pena luchar. Encuesté a cuatro mil personas para ver en qué procrastinaban más. El capítulo siguiente expone lo que me dijeron y el precio personal que pagaban por dejar las cosas para más adelante.



## El precio personal de la procrastinación

Lo que nos perdemos, lo que perdemos  
y lo que padecemos

Hemos dejado sin hacer lo que deberíamos haber hecho, y hemos hecho lo que no deberíamos haber hecho.

*El libro de oración común*

Por fama duradera y auténtica profundidad de su procrastinar, Samuel Coleridge se queda solo. Fue uno de los grandes poetas de la era romántica del siglo XIX, pero podría haber sido el mayor, título que suele concederse a quien fuera su amigo, el más diligente William Wordsworth. La trágica debilidad de Coleridge fue la procrastinación. Posponía su obra y sus obligaciones a veces durante decenios. Los poemas por los que más se le recuerda, y que todavía se estudian regularmente en las clases de literatura inglesa, dejan ver trazas de procrastinación. *Kubla Khan* y *Christabel* se acabaron publicando como fragmentos —como obras sin acabar— casi veinte años después de que los empezara, y la *La balada del viejo marinero*, aunque completa, llegó cinco años tarde a la imprenta.

Todo el mundo —su familia, sus amigos, hasta él mismo— era consciente de su procrastinación. Su sobrino y editor, Henry, escribió que su tío era «víctima del hábito de procrastinar», y Coleridge mismo describe esta actitud como «una enfermedad vasta y profunda de mi naturaleza moral ... el amor a la libertad, el placer de la espontaneidad expresan, no explican, ese hecho». Sin embargo, fue su amigo íntimo Thomas de Quincey quien dio la mejor descripción; compartía con Coleridge no solo la inclinación a procrastinar, sino también una grave adicción a las drogas (la autobiografía de Quincey lleva el oportuno título de *Confesiones de un fumador inglés de opio*). Como escribía Quincey:

Ahora colijo que la procrastinación excesiva fue, o llegó a ser, una característica señalada de la vida diaria de Coleridge. A nadie que le conociese se le pasó nunca por la cabeza fiarse de una cita que hubiera acordado. Pese a sus intenciones, siempre honorables, nadie daba el menor crédito a las garantías que diese *in re future* [con miras al futuro]. Quienes le invitaban a comer, o a cualquier otro festejo, le mandaban, como algo que se daba por sentado que había que hacer, un coche, e iban en persona o enviaban a alguien en su nombre para recogerle; y las cartas, a no ser que las señas estuviesen escritas con una caligrafía femenina que suscitase su afectuosa estima, las arrojaba a un escritorio general de cartas perdidas y rara vez, creo, las abría.

En sí mismas, las excusas de Coleridge por sus dilaciones se han convertido en legendarias. Su correspondencia consiste, muchas veces, en disculpas, a veces una larga sarta de ellas, como puede comprobarse en sus cartas al señor Cole, un editor que le había comprado los derechos de un libro de poemas (por adelantado, desgraciadamente). Especial mención merece la «persona de Porlock», de quien Coleridge decía que había interrumpido irreversiblemente su anotación del sueño inducido por el opio en que basó su poema *Kubla Khan*, que solo tiene 54 versos en vez de los entre 200 y 300 inicialmente previstos. En opinión de Robert Pinsky, poeta estadounidense de nuestros días, la «persona de Porlock» es la más famosa de las mentirijillas de una larga sucesión de escritores «mejores en inventarse excusas o dirigirse autoacusaciones que en llegar a escribir algo».

Pero ¿qué le reportó a Coleridge esa procrastinación? Molly Lefebure describe en su libro *Ligaduras de opio* la situación en que se encontraba: «Su existencia se convirtió en una sordidez sin fin hecha de procrastinación, excusas, mentiras, deudas, degradación, fracaso». Su vida estuvo plagada de problemas económicos, y la mayor parte de sus proyectos, pese a una elaborada planificación, rara vez llegaron a buen puerto, o ni siquiera los empezó. Su salud era frágil, y exacerbaba su mal estado la adicción al opio, cuyo tratamiento médico pospuso durante diez años. El placer del trabajo se le disolvía en el estrés de los plazos no cumplidos: «Mis momentos más felices en la composición se desmoronaban cuando reflexionaba en que debía darme prisa». Perdió a los pocos amigos que tenía, como Wordsworth, y su matrimonio acabó en separación, roto por esa misma actitud suya.

Las cuitas de Coleridge demuestran claramente que la procrastinación puede dañar todas las facetas de nuestra vida. Sin embargo, solo los procrastinadores más inveterados

experimentarán algo que se acerque a la triste vida de Coleridge. La mayoría procrastinamos de modo apreciable solo en unos pocos campos de la vida. Para descubrir cuáles son los hábitos procrastinadores de la gente común de hoy, elaboré una encuesta en mi sitio de la red. Respondieron cuatro mil personas. Les pedía que me dijiesen cuánto procrastinaban en cada uno de doce campos de la vida importantes, y de estos, cuáles eran los que más problemas les daban.<sup>[1]</sup> La tabla que viene a continuación presenta los resultados. La primera columna es el campo, y la segunda apunta el nivel medio de procrastinación de los individuos: un 2 indica «rara vez», 3 «a veces» y 4 «a menudo». La tercera columna corresponde al porcentaje de individuos que escogió el campo en cuestión como uno de sus «tres mayores problemas».

Doce campos importantes de la vida	Procrastinación media (1 a 5)	Uno de los tres mayores problemas
<b>1. Salud:</b> ejercicio, dieta, evitar o tratar la enfermedad (p. ej., «procrastinar en ir al gimnasio, en seguir una dieta»)	3,4	42,2%
<b>2. Carrera profesional:</b> trabajos, empleo, ganarse la vida (p. ej., «procrastinar en buscar un trabajo mejor, en obtener un aumento de sueldo»)	3,3	56,8%
<b>3. Educación:</b> universidad, estudiar, sacar buena nota (p. ej., «procrastinar en estudiar para un examen, en conseguir un título»)	3,3	3,9%
<b>4. Comunidad:</b> voluntariado, activismo político (p. ej., «procrastinar en ayudar a otros, en ofrecerse como voluntario»)	3,2	12,1%

Doce campos importantes de la vida	Procrastinación media (1 a 5)	Uno de los tres mayores problemas
<b>5. Relaciones sentimentales:</b> amor, sexo, citas, matrimonio (p. ej., «procrastinar en pedirle a alguien que salga conmigo, en terminar una relación»)	3,0	24,0%
<b>6. Finanzas:</b> decisiones sobre el dinero (p. ej., «procrastinar en pagar las facturas, en ahorrar para la jubilación o para una adquisición importante»)	2,9	35,9%
<b>7. Uno mismo:</b> mejorarse uno mismo en capacidades, actitudes, conductas (p. ej., «procrastinar en leer un libro de autoayuda, en cambiar lo que uno mismo es»)	2,9	29,6%
<b>8. Amigos:</b> interacciones con personas cercanas (p. ej., «procrastinar en pasar más tiempo con los amigos, en invitarlos a casa»)	2,9	23,5%
<b>9. Familia:</b> interacciones con padres y hermanos (p. ej., «procrastinar en hablar más con la madre, en comer con los padres»)	2,7	18,9%
<b>10. Ocio:</b> deportes, recreo, aficiones (p. ej., «procrastinar en apuntarse a un equipo deportivo, en hacer un viaje»)	2,7	11,4%
<b>11. Espiritualidad:</b> religión, filosofía, significado de la vida (p. ej., «procrastinar en examinar la propia vida, en ir a la iglesia/templo/mezquita»)	2,5	8,5%
<b>12. Paternidad:</b> interacciones con los hijos (p. ej., «procrastinar en pasar tiempo con los niños, en tener unas vacaciones con la familia»)	2,3	4,1%

Cuando observe la tabla, fíjese en los campos donde los números de las dos últimas columnas son altos: esos son los campos problemáticos.

La procrastinación nos causa dolor en los estudios, en el trabajo y en la vida privada, sobre todo en relación con la salud. El 89 por ciento de las personas cree que tiene problemas graves en al menos uno de esos tres campos de la vida, y el 9 por ciento se acerca a los niveles de Coleridge al citar los tres. Hay además una pauta en la procrastinación de la gente; la mayor parte de esos campos de la vida forman cúmulos,

se agrupan. Por ejemplo, muchos de quienes dicen que procrastinan en las cuestiones económicas dicen también que lo hacen en la educación y en otras actividades que podrían mejorar sus carreras (campos 2, 3 y 6). Si usted sufre en una de esas tres áreas, es probable que sienta que las otras dos también son problemáticas. Este cúmulo de inquietudes, el cúmulo del «éxito», es en general el que prevalece en la procrastinación.

Un segundo cúmulo se centra en el «desarrollo de uno mismo»: quienes posponen lo que concierne a su salud (campo 1) tienden también a posponer las búsquedas espirituales, las actividades de ocio y los planes de mejora de uno mismo (campos 7, 10 y 11). Es el cúmulo más amplio, ya que está ligado también a la vida social, a la comunidad y a las relaciones amorosas (campos 4 y 5). Hay un último cúmulo al que se podría llamar de la «intimidad», ya que agrupa a los amigos íntimos, la familia y la paternidad (campos 8, 9 y 12). Es el menos problemático del lote, sobre todo en lo que se refiere a la paternidad. Por suerte, muy pocos de los que respondieron afirman que dejen para más adelante lo que se refiere a la crianza de sus hijos; el cuidado de los niños se caracteriza por una inmediatez que se impone a todo lo demás.

El precio que debe pagarse por la procrastinación depende de que se procrastine en el cúmulo del éxito, en el del desarrollo de uno mismo o en el de la intimidad, ya que el coste afecta en cada uno de estos campos a un aspecto distinto: a la riqueza, a la salud o a la felicidad. Como es natural, los que posponen en el cúmulo del éxito, con sus aspectos profesionales y económicos, serán menos ricos. Los que procrastinan en el desarrollo de uno mismo experimentarán una salud peor, tanto del cuerpo como del espíritu. Y la felicidad, aunque la afectan los dos cúmulos anteriores —el éxito y el desarrollo de uno mismo—, está ligada sobre todo a la intimidad. Realicé otro metaanálisis, basado en cerca de 1.200 estudios, con el que dejé establecido que los mejores predictores de la felicidad son los rasgos que conducen a tener relaciones interpersonales satisfactorias: la prosperidad y la buena salud significan menos cuando no hay con quien compartirlas.<sup>[2]</sup> Dondequiera que procrastine usted, cuanto más lo haga, mayor será el coste. Echemos un vistazo.

## PROCRASTINACIÓN ECONÓMICA

La excusa más común que yo haya oído de boca de personas que dejan las cosas para

más adelante en el trabajo es la de que son más creativas cuando están bajo presión. Comprendo que pueda parecerlo. Si solo trabaja justo antes de que finalice el plazo preestablecido, todo lo que se le ocurra se le ocurrirá entonces. Por desgracia, esas ocurrencias serán débiles y pocas en comparación con las de quienes arrancan antes, pues la creatividad, ante una fecha de entrega que se echa encima y bajo una gran presión, se le viene abajo a todo el mundo.[3] La panda de tipos de ojos vidriosos que deprisa y corriendo acaba un proyecto a las tres de la madrugada no suele encontrar más que soluciones rutinarias, indignas de mención. Las ideas innovadoras, por regla, se fundamentan en la roca firme de una buena preparación, y esta supone alcanzar laboriosamente la maestría en la disciplina, a lo que ha de seguir un largo período de incubación.

Otros procrastinadores, intentando justificar sus retrasos, indican que su trabajo es más eficiente cuando se acerca la fecha de entrega. Esta vez tienen algo de razón. La motivación es mayor justo antes de que el reloj dé las doce y se cruce la línea final. Pero lo que el procrastinador está sosteniendo así, creativamente, no es que trabajamos con más intensidad en la hora undécima —lo hacemos—, sino que trabajar antes en realidad perjudica al rendimiento. En otras palabras: el procrastinador dice que trabajar hoy y mañana es peor que trabajar solo mañana, y esa es una mentira cochina.

No importa cuál sea el índice del éxito que examinemos: los procrastinadores tienden a rendir menos que quienes no lo son. Hay cierta variación cuando nos fijamos en la educación, la carrera profesional o los ingresos, pero no de una clase que le vaya a gustar: cuando la procrastinación pasa de los estudios al trabajo y de este a sus efectos en la prosperidad, las consecuencias son cada vez peores. A continuación expongo los resultados, que resumí en mi artículo «La naturaleza de la procrastinación».[4] En el instituto y los primeros ciclos universitarios, solo alrededor del 40 por ciento de los procrastinadores consigue notas por encima del promedio, y el 60 por ciento, por debajo. Si usted es uno del 40 por ciento afortunado, debería reconocer que, aunque la procrastinación es un lastre, lo está compensando con otras características, una mente brillante, por ejemplo. No caiga en la trampa de pensar que ese vicio le está ayudando. No soy yo quién para juzgar. En demasiados exámenes finales fui dejando para más adelante el ponerme a estudiar, y luego intentaba compensar ese retraso tirándome noches enteras hincando los codos, manera de proceder que hizo que me quedase plácidamente dormido en la segunda mitad de un examen de francés. Las consecuencias

de aquella siesta sobre la marcha hacen que desde entonces sienta pavor por los idiomas extranjeros. Lo divertido es que casi todo el mundo comparte historias parecidas.

Los estudiantes gastan alrededor de un tercio de sus horas de vigilia en diversiones que ellos mismos describen como una forma de procrastinación.[5] En promedio, dedican a actividades de ocio más de ocho horas durante los dos días anteriores a los exámenes,[6] y su incapacidad de gestionar debidamente el tiempo es una de sus principales inquietudes, según ellos mismos confiesan, y una de las razones para abandonar los estudios.[7] Peor aún, esa tendencia no remite cuando lo que se juegan es aún mayor. Es una de las razones principales de que la mayor parte de los candidatos a un título de doctor dejen los estudios correspondientes antes de haberlo obtenido. Tras su nombre figurarán las letras ABD (acrónimo en inglés de «todo menos la tesis»).[8] Los ABD son tan comunes que el dibujante Jorge Cham, por ejemplo, se gana la vida con su tira *PhD Comics* (Dr. Viñetas), la crónica de la procrastinación de los estudiantes de doctorado. Por increíble que parezca, tras haber logrado la admisión en programas académicos muy competitivos, tras haber realizado todos los cursos del doctorado, tras haber recopilado, quizá, los datos de la tesis, cuando solo les falta escribirla y defenderla, la mitad, al menos, nunca completa el proceso pese a la inmensa inversión de tiempo y la considerable recompensa que les reportaría (en promedio, un 30 por ciento más de sueldo).[9] La procrastinación es la principal culpable.

Si pasamos al campo del éxito profesional, veremos que el efecto de la procrastinación se intensifica un poco. Según juzgan sus colegas, el 63 por ciento de los procrastinadores cae en el grupo de los que no llegan al promedio, el grupo de los que no tienen éxito. Desde el primer momento, a los procrastinadores les cuesta ponerse en marcha: posponen la búsqueda de un empleo. Cuando están en paro, permanecen en esa situación largo tiempo.[10] Una vez consiguen un puesto de trabajo, muchos descubren que la vida laboral es más despiadada que la universidad o el instituto. Hay más en juego, así que resulta más difícil que el jefe o los clientes alarguen los plazos. Por ejemplo, a Michael Mocniak, consejero general de Calgon Carbon, lo echaron por haber pospuesto el procesamiento de sus facturas, con un monto de 1.400.000 dólares.[11] Además, los proyectos en el trabajo pueden ser de una magnitud mayor, así que costará más acabarlos en el último minuto; y como el trabajo es menos predecible, puede ocurrir de pronto que haya que reservar para dos cosas distintas las últimas horas antes de que



concluya un plazo. Aun así, está ese 37 por ciento de procrastinadores más ricos, al menos, que el promedio pese a este defecto de su carácter. Si en el desayuno llamas a la consejera delegada «mamá» y al presidente del consejo de administración «papá», seguramente serás rico tengas los defectos que tengas. Otros procrastinadores crónicos quizá vayan a parar a profesiones —y hay unos cuantos— donde es muy difícil procrastinar, donde hay objetivos que se cumplen día a día, como en las ventas o en el periodismo. Cuando todo debe estar hecho hoy mismo, el margen para la procrastinación es demasiado estrecho.

Finalmente, cuando hablamos del éxito económico en general, los números de la procrastinación suben de nuevo. Según ellos mismos admiten, solo el 29 por ciento de los procrastinadores piensa que tienen éxito; los demás dicen de sí mismos que están por debajo del promedio. Las razones son numerosas: el maligno toque de la procrastinación llega a docenas de resquicios y recovecos por donde afecta a sus cuentas.<sup>[12]</sup> Por ejemplo, el gobierno de Estados Unidos consigue quinientos millones de dólares cada año gracias a que se procrastine con los impuestos. Un típico error de procrastinador consiste, con las prisas del último minuto, en no firmar los impresos, lo que los invalida y da lugar a una multa.<sup>[13]</sup> Sin embargo, la procrastinación perjudica a nuestros ahorros y gastos de muchas otras formas.

Los ahorros responden a lo que Albert Einstein llamaba la octava maravilla del mundo: el interés compuesto. El dinero que se ahorra no solo genera intereses, sino que los intereses generan a su vez intereses, como los hijos tienen nietos. Tal es su poder, que si aparta cinco mil dólares anuales entre los veinte y los treinta años de edad, se retirará más rico que si hace lo mismo pero desde los treinta en adelante. O piense, si no, en los indígenas que vendieron la isla de Manhattan por dieciséis dólares en abalorios. Si se hubiesen quedado con esa cantidad de dinero y la hubieran invertido, gracias al interés compuesto hoy bien habrían podido recomprar la isla con todo lo que hay en ella, desde los adornos de Navidad del Rockefeller Center hasta los sillones de cuero de la sala del consejo de administración en la Torre Trump.<sup>[14]</sup> Es una pena que los procrastinadores rara vez pongan en práctica su intención de meter dinero en el calcetín para la jubilación, o aunque solo sea por si vienen mal dadas. Si fueran personajes de una de las fábulas de Esopo, serían la cigarra, no la hormiga. Todo ese interés compuesto, todos esos potenciales dividendos de la inversión, perdidos sin que apenas sea posible recuperarlos. Como concluye un artículo de *The Financial Services Review*: «Observamos que el



nivel requerido de las contribuciones de los individuos que empiezan a ahorrar tarde es tan alto que resulta discutible que puedan costearlos quienes no cuenten con ingresos altos».[15]

Y además, los procrastinadores tienden a ser deudores recurrentes con sus tarjetas de crédito: el balance de sus cuentas mensuales muestra grandes impagos recurrentes. Cuando se combinan todas las tarjetas de crédito de un hogar, no es raro que el total pase de 10.000 dólares.[16] Gracias a la llamada «mora universal», es probable que a la mayoría de los procrastinadores se les cargue la tasa máxima para balances así, cerca del 29 por ciento por año, o del 32 si se trata de una tarjeta Sears y hasta de un 113 por ciento si se vive en México. La mora universal significa que si usted se retrasa al pagar una factura, pongamos que la del teléfono, o la de la luz, la compañía de la tarjeta de crédito podrá elevar el tipo de interés que le cobre. En cuanto se equivoque una vez, en lo que sea, la compañía de la tarjeta de crédito podrá subirle el tipo (adiós al cero por ciento de la tasa anual introductoria). Ahí también asoma el interés compuesto, pero esta vez lo hace con mala cara. ¿Cómo se las apañan las compañías de tarjetas de crédito para obtener beneficios mayores que nunca? Gracias a aquellos que marean la perdiz y dejan las cosas para más adelante.[17] Con afecto, llaman a los deudores recurrentes la «niña de los ojos» del ramo.[18]

De todos los estudios científicos que muestran lo peligrosa que es la procrastinación para la salud de las propias finanzas, hay uno que me parece particularmente relevante. Se refiere a los estudiantes del máster de administración de empresas, a los que apodo «líderes del mañana». El estudio demuestra que los procrastinadores toman decisiones que se vuelven contra ellos mismos; llega a esa conclusión después de examinar a los alumnos de administración de empresas en la Universidad de Chicago, pese a que suelen jactarse de ser competidores que van con el cuchillo entre los dientes.[19] Tras una serie de juegos en los que podían ganar hasta 300 dólares, a los individuos estudiados se les daba a elegir la manera en que se les entregarían las ganancias. Podían recibir un cheque inmediatamente o esperar dos semanas y recibir una suma mayor. Y ahí se vio la razón de que los procrastinadores tiendan a ser más pobres: aunque la mayoría pidió que se les pagase en el acto, no ingresaron los cheques hasta pasadas, de media, cuatro semanas. En otras palabras, tardaron el doble en ir al banco del tiempo que tendrían que haber esperado para un premio mayor. Esta mezcla brutal de procrastinación e impaciencia es común: dos terceras partes de los estudiantes quisieron su dinero ya.

Por si no se ha reconocido en nada de lo anterior, añadiré un último ejemplo, el último ejemplo: el testamento. Allá por 1848, Lewis Judson observó que los procrastinadores no solo se endeudan demasiado, sino que además posponen la planificación de su herencia: «Los más posponen hacer testamento hasta el momento en que se encuentran en el lecho de muerte, y entonces suelen retrasarlo hasta que están ya demasiado débiles para expresar claramente su voluntad y evitar que los abogados se queden con una parte de la herencia mayor que la de los herederos».[20] En el siglo y medio siguiente no han cambiado mucho las cosas; ahora mismo, apuesto a que su testamento, o está desfasado, o no existe.[\*] Aunque usted estará muerto cuando las ramificaciones de esta particular procrastinación se hagan manifiestas, será seguramente el peor legado que usted pueda dejar a sus amigos y a su familia.[21] Morir intestado —sin haber hecho testamento— es común; les pasa a las tres cuartas partes de la población. George Gershwin (compositor americano), Richie Valens (pionero del rock), Howard Hughes (multimillonario dado a no dejarse ver), Keith Moon (batería de los Who) y Barry White (el sedoso cantante de soul con voz de bajo) murieron sin haber hecho testamento. Abraham Lincoln y Martin Luther King Jr., pese a que ambos clamaron contra la procrastinación y pese al sinfín de amenazas de muerte que recibieron, también murieron intestados.[\*\*] Las consecuencias de morir intestado dependen de la jurisdicción en que se viva. La herencia entera puede ir a parar al gobierno, a un hermano odiado o quizá a un ex cónyuge del que usted se separó pero no se divorció (y a la nueva pareja del ex cónyuge). Quizá su compañero sentimental, su mejor amigo o su institución de caridad preferida se queden sin nada, y puede que el legado familiar transmitido de unas generaciones a otras se venda a precio de saldo. Las leyes favorecen a los descendientes más que a los ancestros; así pues, si usted tiene hijos, podrían quedarse con la herencia completa, sin restricción alguna, a la edad, sumamente responsable, de dieciocho años.

#### LA PROCRASTINACIÓN MÉDICA

Pese a que se trata de un procedimiento médico importante, pensar en una colonoscopia hace que a la mayor parte de la gente se le revuelvan las tripas. La mera descripción, como la que ahora va a leer, suele causar malestar. El primer paso consiste en limpiar las entrañas tanto como sea posible. Por regla, se hace bebiendo cuatro litros de un laxante

muy potente, hasta que lo que expulsa se parezca a lo que ha tomado. Quizá necesite también un enema, que además requiere que tome algunos litros extra, solo que por el otro extremo. Tras esa limpieza, boca arriba y boca abajo, estará usted listo para el médico. Tendrá que ir al hospital y ponerse un camisón, y después le sedarán. No querrá estar tenso, qué duda cabe, cuando le pidan que repose sobre su costado izquierdo y reciba a continuación por el recto un colonoscopio de un centímetro de diámetro. Suele inyectarse un poco de aire para hinchar el intestino y así permitir una buena visualización de la zona. El doctor mira por el colonoscopio durante unos treinta minutos, y luego sentirá el trasero como aceitoso durante un rato, y ya está.

Hay que empezar a hacerse con bastante regularidad esas colonoscopias una vez cumplidos los cincuenta años, si no antes, pero es sorprendente el número de quienes lo van posponiendo; hasta los oncólogos lo van dejando para más adelante. Incluso mi suegro, que dirigía un gran centro de ciencias de la salud, retrasó indebidamente las suyas. La colonoscopia parece desagradable, pero la cruz de diferirla es una posible muerte por cáncer colorrectal, la segunda forma más letal de cáncer, justo por detrás del de pulmón. Pero al contrario que el cáncer de pulmón, el colorrectal es muy tratable y prevenible cuando lo detectan a tiempo. Atraviesa varias fases, del 0 al 4; el porcentaje de supervivencia se va desplomando a cada fase sucesiva. La razón número uno por la que no se hacen las revisiones es la procrastinación. Posponer por el miedo, la incomodidad o la vergüenza una colonoscopia recomendada es un problema muy extendido incluso entre los más capaces. Katie Couric, copresentadora de *Today*, un programa de televisión, perdió a su marido por esa causa. Mi padre perdió a su segunda esposa. Para cuando por fin fue a ver al médico, ya no hacía falta una colonoscopia; el cáncer ya era perceptible a través de la pared del estómago. Tras haber visto cómo su vitalidad se apagaba en su último año de vida, mientras mi padre la cuidaba, puedo decir sin temor a equivocarme que es algo hay que tomar muy en serio, algo que es muy trágico. Sin embargo, lo que pasa con la colonoscopia no es inusual en medicina. En muchas enfermedades, infecciones, tumores y dolencias en general, lo mejor es siempre una detección y un tratamiento tempranos, y sin embargo la gente lo va dejando pasar una y otra vez. Con esta introducción, no me cabe duda de que no le sorprenderá que los procrastinadores sean de las personas menos saludables.

Para echar sal en la herida, no solo es menos probable que los procrastinadores busquen tratamiento, sino que también lo es que no se priven de las conductas que hacen

necesario el tratamiento. Estas personas son un peligro sanitario; su naturaleza impulsiva les hace propensos a los vicios, les conduce a placeres a corto plazo pese al dolor que a la larga crean. Por otra parte, están menos predispuestos a las virtudes, es decir, a las penalidades a corto plazo que reportan beneficios a la larga. Por ejemplo: ¿usa usted hilo dental? Aunque sabe que debería hacerlo y a menudo piensa en ello, si es procrastinador, es muy probable que no lo haga.<sup>[22]</sup> Para saber las consecuencias de ese desliz, le pregunté a mi dentista por el peor caso que había visto. Se acordó de un paciente que tenía más sarro que diente; era tan espeso que formaba una pared sólida que oscurecía los dientes. Me quería enseñar una foto; sabiamente, decliné la oferta. Veamos otras malas conductas que afectan a la salud de los procrastinadores.

Si usted es un gran procrastinador, es probable que lleve a sus espaldas unos cuantos cigarrillos fumados. Al menos, habrán sido más de tabaco que de cannabis (pero es posible que también haya fumado de esos en algún momento). ¿Y qué va mejor con un cigarrillo que una bebida, con un poquito de mordiente alcohólico? Mejor que no sean demasiadas; no querrá usted quedarse frito mientras fuma sin antes haber comprobado el detector de humos o sin haberle cambiado las pilas desde hace mucho. Y no es una ensalada eso que ha cenado, no con todas esas calorías. A ver, si lo compró sin bajarse del coche, ¿qué espera? Esto nos lleva a su manera de conducir. ¿Se ha dado cuenta de que la mayor parte de la gente se espanta cuando va usted al volante? No se me enfade, aunque usted tiende a enfadarse lo suyo. ¿O no?<sup>[23]</sup>

Resumiendo: fumar, abusar del alcohol, tomar drogas, la temeridad, comer demasiado, conducir de manera peligrosa, la pugnacidad, por no hablar de la promiscuidad sexual, son comportamientos en los que los procrastinadores tienden a incurrir más que quienes no lo son. Todos ellos derivan de la impulsividad que caracteriza a estas personas, por la que la retribución es lo único que no se puede diferir. Con que usted comparta solo la mitad de esos vicios, no será precisamente un ejemplo de una forma sana de vivir. Las apuestas se inclinan por que sus vicios acabarán pudiendo con usted.

## PROCRASTINACIÓN RELIGIOSA

Aunque nació en el siglo IV, san Agustín conserva hoy el interés suficiente para que un músico, Sting en concreto, haya escrito no hace mucho una canción sobre él. Antes de su

conversión, san Agustín era adepto de la religión por entonces más popular, el maniqueísmo, y conocía los placeres de la carne mucho mejor de lo que se esperaría de un santo. El maniqueísmo se oponía al sexo procreador —lo que explica un poco su extinción—, pero el sexo recreativo le parecía más perdonable, oportunidad aprovechada con entusiasmo por san Agustín y sus numerosas amantes.[24] Su manera libidinosa de vivir explica a las claras que sea el santo patrón de la cerveza o, al menos, de los que hacen cerveza; era su tentación más característica. Tras convertirse al cristianismo en 386 a.C., le costó apartarse de los abrazos de las mujeres; su cita más famosa es: «Dadme, Señor, castidad y continencia, pero no ahora». Siguió posponiendo el celibato y sintiéndose totalmente derrotado por la procrastinación.[\*] En estas, un día, en su huerto de Milán, oyó que Dios, por medio de la voz de un niño, le ordenaba: «Toma y lee». Cogió la Biblia, que se abrió por este pasaje de la epístola de san Pablo a los romanos: «... no viviendo en comilonas y borracheras, no en amancebamiento y libertinaje, no en querellas y envidias, antes vestíos del Señor Jesucristo, y no os deis de la carne para satisfacer sus concupiscencias». Con un mensaje tan directo, redobló sus esfuerzos en pos de una vida más santa.

Las cuitas de san Agustín son comunes.[\*] Las grandes religiones del mundo son severas con la procrastinación; universalmente la ven como un desviarse del camino de la salvación y la iluminación.[25] Tal desaprobación tiene sentido, ya que posponer las buenas acciones por pecar le pondrá en peligro espiritualmente. Veamos algunas muestras de ello.

El hinduismo, empecemos por él, se define en el *Mahabharata*, en especial en la sección llamada *Bhagavad Gita*, texto religioso predicado por un personaje divino, Krishna.[26] En él, Krishna declara: «El no sujeto, vulgar, terco, mentiroso, malvado, perezoso, desanimado y lento, ese agente es llamado propio de la Oscuridad», y no es digno de renacer. En el islam, la palabra árabe que significa procrastinación, *saswif*, se refiere primariamente a posponer las buenas obras.[27] De forma similar, *The Pillars of Islam*, tratado fundamental sobre la ley islámica, habla mucho de la procrastinación, y no dice nada bueno de ella.[28] Tampoco el budismo, aunque suela considerarse que, entre las religiones del mundo, es la que predica el sentirse bien, una religión que exige y se inmiscuye poco. Desde el canon pali, las primeras escrituras budistas, de alrededor del siglo I a.C., hasta hoy, el mensaje ha sido claro y siempre igual.[29] Como dice Surya

Das, lama nacido en Estados Unidos: «Hemos de dejar de procrastinar, como si siempre tuviésemos que hacer lo que queremos y ser lo que ansiamos ser».[30] Pero la religión donde la procrastinación parece ser un problema mayor, a juzgar por el número de veces que la menciona, es el cristianismo. Son muchos los sermones que predicán contra la procrastinación, sobre todo porque la fe exige el arrepentimiento. Se puede llevar una vida pecaminosa y egoísta, pero buscar el perdón en el lecho de muerte y aun así redimirnos, como si empollásemos a última hora para los finales, por así decirlo.[\*]

La procrastinación es un tema universal de todas esas religiones porque no podemos predecir cuándo moriremos; por lo tanto, el mejor momento para arrepentirse, para actuar moralmente, para comprometernos a hacer el bien, es ahora. Una parábola del *Mahabharata*, el poema épico del hinduismo, ejemplifica ese razonamiento. El protagonista, Yudhisthira, promete que mañana le dará dinero a un mendigo. Bhima, su hermano menor, se entera y corre a hacer sonar las campanas de la victoria en la corte. «¿Por qué tañes las campanas?», le pregunta. Y Bhima le responde: «Para haber hecho semejante promesa tienes que haber obtenido la victoria sobre la vida. De otro modo, ¿quién sabe qué le traerá mañana?». Sayyiduna Ali Murtadha, cuarto califa del islam, escribió algo parecido: «Todo el que es arrebatado por la muerte pide más tiempo, todo el que aún tiene tiempo urde excusas para procrastinar». Si el reloj se nos parase de pronto y hubiésemos estado posponiendo las buenas obras, la práctica de la meditación y las peticiones de perdón, nuestra alma estaría condenada sin remedio.

La guerra santa universal, pues, no es contra las fuerzas de la oscuridad, sino contra las de la naturaleza, contra nuestra propia naturaleza humana. Las religiones, todas, batallan contra la procrastinación entre sus creyentes y conversos porque, sea cual sea su tierra prometida, sean cuales sean las retribuciones que ofrezcan, lo más probable es que las prometan y ofrezcan para el futuro distante. Es inevitable: a la salvación eterna se le aplica un tipo de descuento muy elevado con respecto al trasfondo pecaminoso de los placeres inmediatos. El mundo quizá esté dividido espiritualmente por cómo vemos a Dios o entendemos el bien, pero en lo tocante a la condenación, la procrastinación no deja duda alguna de que todas las religiones tienen mucho en común.

Si los procrastinadores tienden a ser menos saludables y prósperos que los que cumplen, es probable también que sean menos felices. Y así es. Se debe en parte al estrés de la procrastinación, que con frecuencia da lugar a la culpa. No es inusual que los procrastinadores sufran más por posponer el trabajo de lo que habrían sufrido si lo hubieran llevado a cabo. En consecuencia, cuando por fin acometen la tarea, suelen sentirse aliviados, y reconocen que «no es tan malo como creía». Rita Emmett, en su *Guía del procrastinador*, mantiene que se trata de una ley, a la que, dándole su propio nombre, llama ley de Emmett: «El pavor a hacer una tarea consume más tiempo y energía que hacerla».

Los foros de discusión en internet sobre la procrastinación sirven a menudo de confesionarios para el tormento engendrado por la dilación. Veamos media docena de ejemplos sacados de dos de esos foros, *Procrastinadores anónimos* y *Apoyo contra la procrastinación*:

- He tenido mucho éxito en muchos aspectos y me las he apañado para conseguir muchas cosas en la vida. Pero el proceso es un tormento: procrastino, me siento horriblemente culpable, me deprimó, hago maratones de trabajo, me prometo que cambiaré y me pongo a procrastinar otra vez. Me encuentro ahora en un punto, profesionalmente, donde he procrastinado tanto en tantas cosas que el trabajo se me ha acumulado de verdad, y tengo miedo y no veo claro cómo voy a salir del hoyo en que yo mismo me he metido.
- El semestre empezó hace dos semanas y por ahora me ha ido bien. Estaba haciendo los trabajos cuando tocaba y me quedaba mucho tiempo libre, pero ahora he vuelto a mi antiguo ser. Me temo lo peor y faltan unos dos meses hasta mitad de semestre, para la evaluación. Sé que no soy tan mal estudiante como parece por mis notas, pero no consigo que la programación de mi trabajo funcione.
- Cuando decía que era un terrible procrastinador, los demás se reían y me contaban que también ellos lo eran. Pero no parecía irles mal; su vida no estaba al borde del abismo a causa de su procrastinación, como le pasaba a la mía. ¿No habrá entre vosotros alguien que pueda ayudarme a salir de aquí?
- ¡Realmente quiero HACER LO QUE SE SUPONE QUE HE DE HACER CUANDO SE SUPONE QUE HE DE HACERLO! Lo quiera yo intrínsecamente o no, como la GENTE NORMAL, me resulta tan doloroso que no puedo hacerlo, sencillamente.
- Y me avergüenzo hasta de tener que recurrir a algo como esto. ¿Qué tipo de persona soy, que hasta tal punto no me controlo a mí mismo? Vengo luchando y luchando y luchando durante años ... Tengo la impresión de que es una lucha a muerte.

- No es un hábito divertido, pero siempre he simulado que lo es. La verdad, sin embargo, es que es bastante trágico. Me lleva meses responder el correo electrónico, lo que tiene para mí un coste personal, social y económico ... lo único que de verdad me gusta acabar es el postre.

Por desgracia para estos procrastinadores, no se trata solo de la culpa y el pobre rendimiento. En lo que se refiere a la satisfacción, los procrastinadores ponen primero la inmediatez. Como la niña rica y mimada Veruca Salt, de la película *Charlie y la fábrica de chocolate*, lo quieren ahora, sin preocuparles el cómo. La satisfacción inmediata suele producirse a expensas de retribuciones mayores pero retardadas, así que, en consecuencia, la procrastinación es como incurrir en una penalización en la tarjeta de crédito de las emociones. No hay que pagar ahora, pero cuando por fin llegue la factura el interés será compuesto. Malgastamos los días con los pequeños placeres de la televisión y los juegos de ordenador, navegar por internet y rellenar sudokus, y acabamos con nada que mostrar a cambio. Son las instrucciones para acabar lamentándose.

A corto plazo lamentamos lo que hacemos, pero a la larga nos lamentamos de lo que no hemos conseguido hacer. La inacción nos causa el mayor sufrimiento. No haberlo hecho, no haberlo intentado, haberlo pospuesto, es parte de la condición humana, así que todos sufrimos por ello en alguna medida. Es casi seguro que usted se lamenta, o se lamentará, en al menos una de estas tres áreas de la vida: el éxito, el desarrollo de uno mismo y la vida íntima.<sup>[31]</sup> Al volver la vista a lo que ha sido nuestra vida, es común que se sienta que deberíamos haber intentado sacar tal título o que tendríamos que habernos esforzado más en clase, que deberíamos habernos armado de valor y habernos arriesgado a que nos dijese que no al pedir una cita, o que tendríamos que haber encontrado tiempo para haber llamado a mamá aquella vez. Nos acosan los fantasmas de nuestros posibles yos perdidos, lo que podríamos haber sido: podríamos haberlo sido, deberíamos haberlo sido, pero no lo fuimos.<sup>[32]</sup>

No soy una excepción en esto de los lamentos, que son norma en la procrastinación. Mi hermano Toby sufría de sarcoidosis, la misma dolencia degenerativa que acabó con la vida del cómico Bernie Mac. Cuando mi familia tuvo que tomar la decisión de quitarle el respirador y esperar con él a su último aliento, me abrumó lo idiota que había sido con mi tiempo. Lamento que viajes que iba a hacer para ver sus obras quedaran en nada. Lamento no haber ido antes al hospital a visitarle. Lamento los detalles más pequeños,



como no haberme tomado el tiempo de ver juntos una mala película en la televisión mientras comíamos unas pizzas. Era la persona con más chispa y más divertida que haya conocido, pero yo lo daba por consabido. En consonancia con los sincronismos de la vida, poco después del funeral de mi hermano leí en un periódico un poema de Mary Jean Iron. Lo recorté para que me recordase mi dejadez. Todavía estaba ahí, en el cajón de mi mesa, esperando este momento:

*Día corriente, haz que sea consciente del tesoro que eres. Haz que aprenda de ti, que te ame, te bendiga antes de que te vayas.*

*Haz que no pase de largo ante ti en pos de algún raro y perfecto mañana.*

*Haz que te retenga mientras pueda, ya que quizá no siempre será así.*

*Un día clavaré las uñas en la tierra o enterraré la cara en la almohada,  
o me estiraré hasta romperme o alzaré las manos al cielo, y más que nada en el mundo, querré que vuelvas.*

Deje este libro y póngase manos a la obra. No lo dude: llame a su madre, póngase a escribir ese trabajo, pídale salir a esa persona especial en la que ha puesto los ojos. Este es el momento que usted estaba esperando.

#### EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES

¿Realmente ha dejado el libro? No lo creo, pero no importa. Sé que no es tan sencillo. Las intervenciones correctoras están todavía por venir; las encontrará en el capítulo siete. Por ahora, quiero seguir centrándome en el precio de la procrastinación. En este capítulo que viene nos vamos a fijar en el coste económico que la procrastinación tiene para la sociedad. Cuando calculemos la cifra final, seguramente será mayor incluso que sus cábalas más exageradas.

## El coste económico de la procrastinación

### Cómo pierden las empresas y las naciones

Las pasiones momentáneas y los intereses inmediatos ejercen sobre la conducta humana un control más activo e imperioso que las consideraciones, generales o remotas, sobre la política a seguir, la utilidad o la justicia.

ALEXANDER HAMILTON

Para explorar la procrastinación, no hay país que ofrezca tantos buenos ejemplos como Estados Unidos. Casi dos tercios de la investigación de la procrastinación se realiza con ciudadanos estadounidenses, y no es de extrañar, dado lo que les cuesta. En primer lugar, ¿cuántos trabajadores hay en un país? En Estados Unidos, más de 130 millones, pero redondearemos para que los cálculos sean más sencillos. En segundo, ¿cuál es el salario anual medio de esos trabajadores? Según algunas estimaciones, pasa de los 50.000 dólares, pero seamos conservadores y quedémonos con una cifra inferior, 40.000. Finalmente, ¿cuántas horas se trabaja al año? La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico da la cifra: los estadounidenses hacen 1703 horas, un poco más de 212 jornadas de ocho horas, al año.<sup>[1]</sup> Finalmente, hemos de determinar cuántas horas al día se van en procrastinar. Dos empresas, American Online y Salary.Com se asociaron para estudiar los hábitos de trabajo de más de 10.000 personas; el resultado fue más de dos horas de procrastinación en cada jornada de ocho horas, sin contar las interrupciones para comer y los descansos programados. Una vez más, redondearemos las estimaciones para que el cálculo sea más fácil, esta vez hacia abajo, a dos horas justas.<sup>[2]</sup>

Mientras calculamos la cifra final, téngase en mente que en cada paso utilizo estimaciones conservadoras. Tenemos 130 millones de personas que se pasan dos horas

de cada ocho procrastinando, o 414 horas al año. Cada hora vale al menos 23,49 dólares (es decir, 40.000 dólares divididos por 1.703 horas), si bien, para que la empresa tenga un beneficio, han de valer más de eso. Por lo tanto, procrastinar les cuesta a las organizaciones, como mínimo, unos 9.724 dólares por empleado al año (23,49 dólares por 414).<sup>[3]</sup> Multiplicando esta cantidad por el número total de empleados en Estados Unidos, se obtiene un total de 1.264.120.000.000 dólares. En otras palabras, una estimación conservadora del coste de la procrastinación para un solo país y en solo un año es de más de un billón de dólares. Puede parecer que este número es sorprendentemente grande, pero no se lo parecerá si usted es economista. Gary Becker, que ganó el premio Nobel de economía, llega a la conclusión de que «en una economía moderna el capital humano [el trabajo que se hace] es, de lejos, la forma más importante de capital en la creación de riqueza y crecimiento».<sup>[4]</sup> Con un cuarto del trabajo de cada uno dilapidado en vacilar, la procrastinación tiene que ser costosa.

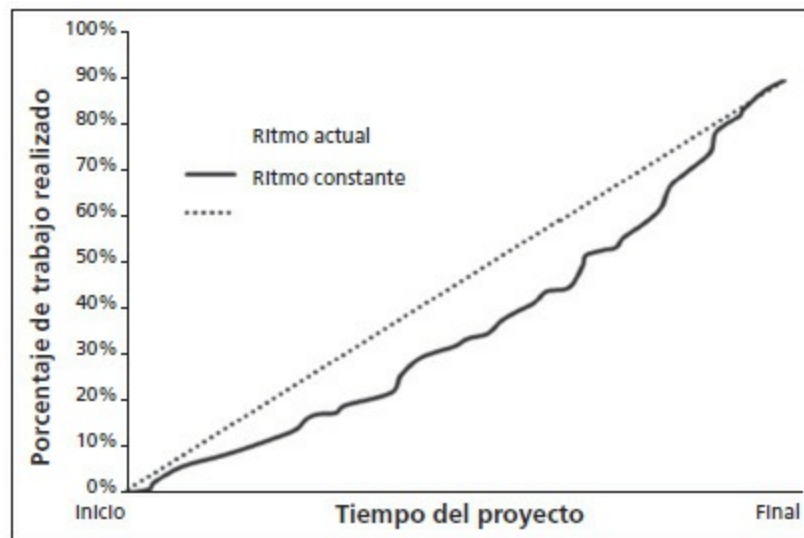
Con todo, si la cifra del billón de dólares no le convence, de acuerdo. Revise hacia abajo cualquier parte del cálculo hasta donde crea usted que sea razonable. Reduzca a la mitad el número de horas dedicadas a la procrastinación, pague a todo el mundo el salario mínimo; haga lo que haga, lo que sea por 130 millones va a seguir siendo una suma inmensa. Por mi parte, creo que el coste de la procrastinación es de mucho más de un billón de dólares. La procrastinación durante las horas de trabajo es solo una parte del conjunto.<sup>[5]</sup> A nuestra capacidad de ahorrar dinero o de tomar decisiones políticas a tiempo le afecta también la procrastinación; los costes asociados deben de ser también de más de un billón de dólares. Veamos cómo pasa.

## EL TIEMPO ES ORO

Cuanto más procrastinamos en el trabajo, mayor es el coste para nosotros. Por desgracia, no son solo los nuevos trabajadores quienes procrastinan, sino también sus jefes y consejeros delegados. Fijémonos en la Organización de Jóvenes Presidentes, cuyos miembros han de tener menos de cuarenta y cinco años y dirigir empresas que facturen más de diez millones de dólares. En una encuesta hecha a 950 de sus miembros, el problema más angustioso que citaban era «afrontar una tarea que personalmente fuese, por diversas razones, desagradable».<sup>[6]</sup> Como muestra mi programa de investigación, los

equipos organizativos, los grupos de trabajo y los comités especiales procrastinan.[7] La gráfica de la página siguiente representa el ritmo medio de trabajo de grupos de gestión empresarial durante el curso de sus proyectos (la línea continua) junto con un hipotético ritmo de trabajo constante (la línea de puntos). En forma y en contenido, es análoga a la gráfica del capítulo dos sobre la procrastinación de los estudiantes. Como puede observarse, la curva de los estudiantes y la de los grupos de gestión empresarial tienen la misma evolución: los unos y los otros empiezan despacio y luego cogen el ritmo.[\*]

### PROCRASTINACIÓN DE EQUIPOS ORGANIZATIVOS



¿Cómo se ha infiltrado la procrastinación en cada rincón del mundo de la empresa? Más que nada, por el mismo invento que tienta a los estudiantes a apartarse de sus estudios: internet. Navegar por la red —el «descanso electrónico» o «ciberescaqueo»— es la peor de las actividades con las que los empleados pierden el tiempo.[[8] Aproximadamente, una de cada cuatro personas reconoce que juega por internet durante el trabajo. En realidad, los sitios de juegos en la red registran una caída brusca del tráfico exactamente a las cinco de la tarde, la hora en que acaba la jornada laboral de la mayoría.[9] De modo parecido, los «videoaperitivos», el navegar en busca de vídeos de todo tipo e intercambiarlos, es una distracción enorme. Aunque el uso de vídeos propende a tener un

pico a la hora de comer, es común a todas horas; se espera que pronto abarcará la mitad del tráfico en internet.<sup>[10]</sup> Como resumía Miguel Monteverde, director ejecutivo de AOL Video: «Basándose en el tráfico que estoy viendo, la productividad de nuestra nación está en peligro».<sup>[11]</sup> Resulta interesante que esta tendencia se extienda también a los sitios pornográficos, que consiguen el 70 por ciento de su tráfico gracias a los usuarios «de nueve a cinco».<sup>[12]</sup> Finalmente, ni que decir tiene, están las redes sociales. La casa Talkswitch ofrece un ejemplo perfecto: comprendió que tenía un problema cuando descubrió que sus sesenta y cinco empleados usaban Facebook... a la vez.<sup>[13]</sup>

Para capear este tsunami de procrastinación, la mayor parte de las empresas prohíbe el uso inapropiado de internet, pero se trata de una norma difícil de imponer. Los empleados colocan las pantallas de sus ordenadores de modo que no puedan verse fácilmente desde la puerta, lo que les da tiempo a pulsar la «tecla del jefe», que abre rápidamente una aplicación legítima. Hay además varias aplicaciones que enmascaran actividades ilícitas, como una que permite visitar internet en un entorno de Microsoft Word, lo que dificulta la detección del correspondiente escaqueo. Especialmente notable es el sitio «¿No ves que estoy ocupado?», que dificulta la detección de juegos ocultos en gráficas y diagramas. Como reacción, dos terceras partes de las empresas blindan con cortafuegos sus servidores y restringen así en diverso grado el acceso a internet de los empleados. WebSense, que, irónicamente, hace programas que filtran internet, vigila automáticamente el uso de la red por los empleados y les corta el acceso cuando llegan a las dos horas de navegación personal. Otras organizaciones imponen restricciones permanentes, de largo alcance, da igual que sea al juego, a la pornografía, a los vídeos compartidos o a las redes sociales.<sup>[14]</sup>

Prohibir el uso de juegos y sitios de internet no elimina la escurridiza procrastinación, que se manifiesta en un sinnúmero de formas. La mayor parte de las plataformas de Windows incluyen el Solitario, que se ha convertido así en el juego de ordenador más utilizado que haya habido; hasta al ex presidente George W. Bush le gustaba.<sup>[15]</sup> Las llaves de memoria incluyen a menudo juegos en sus chips; lo mismo pasa con los dispositivos de ayuda digital personal (PDA), que proporcionan acceso a internet sin restricciones. O se puede ser de la vieja escuela y prescindir por completo de los ordenadores. El ritual con que empiezan tantas y tantas jornadas laborales incluye la distracción de leer el periódico. Cuando visito a mi hermana, nos peleamos por ver quién llega antes al sudoku del

periódico de la mañana. En la Casa Blanca, Bill Clinton hacía el crucigrama del *New York Times* todos los días.

La procrastinación no se alimenta solo de juegos. Como decía sarcásticamente Robert Benchley: «Cualquiera puede hacer tanto trabajo como sea mientras no sea el trabajo que se supone que tendría que estar haciendo en ese momento». Procrastinamos en tareas importantes para hacer las que no lo son. Para muchos, eso significa el correo electrónico, que ahora acapara el 40 por ciento de la vida laboral.<sup>[16]</sup> A cada pitido que señala que hay nuevo correo, los trabajadores instantáneamente dejan lo que están haciendo y centran su atención en leer la última en un incesante aluvión de misivas electrónicas. Solo una pequeña veta en esa abundancia es útil; lo demás es basura. Aunque ese diluvio de desechos electrónicos se compone en parte de *spam* —correo electrónico mandado a bulto, sin haberlo solicitado—, nuestra mayor amenaza está precisamente en la retaguardia. Buena parte de la basura que recibimos, el llamado *spam amigo*, la crean nuestros amigos y colaboradores, que despreocupadamente nos bombardean con mensajes electrónicos sobre eventos sociales cualesquiera, tomaduras de pelo sobre supuestos virus, mitos urbanos, cotilleos triviales u oscuros cambios en la política de la empresa. Como los mensajes de este tipo podrían, en principio, ser útiles, hay que leerlos antes de concluir que no lo son. Y además están los efectos periféricos del correo electrónico. Según un estudio hecho con los trabajadores de Microsoft, estos tardan quince minutos de media en centrarse de nuevo en sus tareas esenciales tras haber atendido al correo.<sup>[17]</sup> Al combinar este dato con el de que los trabajadores de la información comprueban sus cuentas de correo electrónico unas cincuenta veces al día, aparte de las 77 que envían mensajes, parece que, teóricamente, no deberían hacer trabajo alguno.<sup>[18]</sup> Más realista es la estimación de la consultora Basex: entre interrupciones y recuperaciones se iría poco más de un cuarto de la jornada (unas dos horas),<sup>[19]</sup> lo que concuerda con los estudios sobre las multitareas, que establecen que ir cambiando el centro de atención es sumamente perjudicial para el rendimiento.<sup>[20]</sup> En pocas palabras: pese al barniz de actividad que leer y contestar el correo electrónico proporciona, en realidad se obtiene muy poca productividad.

La procrastinación no solo disminuye nuestra riqueza al hacer que decrezcan las horas productivas. Reduce además el beneficio que obtenemos de la productividad misma. Nuestra prosperidad no está determinada solo por el dinero que ganamos, sino también por el que ahorramos. Ahorrar es una senda probada y cierta hacia la riqueza, pues cada dólar que se guarda empieza a recoger el milagro del interés compuesto. Además, como los dólares que usted ahorra se invierten, los ahorros ayudan a la nación en su conjunto y espolean la expansión económica. Cuando se sigue una política de ahorro, los resultados pueden ser extraordinarios. Desde 2004, el ciudadano medio de Singapur, por ejemplo, tiene más patrimonio que los de Estados Unidos sobre todo porque ahorra más.[21] Por desgracia, cuando la procrastinación invade una sociedad, el ahorro se convierte en la excepción y tomar prestado, en la regla, tendencia que puede conducir fácilmente a la ruina financiera. Basta con pensar en los planes de pensiones.

Aparte de su previsión de que le toque la lotería, la jubilación descansa sobre tres patas. La primera es el gobierno, que, a causa del mal hábito de gastar más de lo que recibe, no siempre podrá entregar lo poco que promete. En Estados Unidos, para 2040, por ejemplo, los pensionistas solo podrán esperar recibir alrededor de dos tercios de las prestaciones de la Seguridad Social que les deberían corresponder, y tras la crisis económica mundial de 2008 es probable que ese porcentaje decrezca.[22] La segunda pata son las empresas, que pueden aportar dinero en nombre de los empleados como una forma de retribución, de ordinario en la forma de un «plan de aportaciones definidas».[\*] En un plan así, es usted quien decide cuánto (mucho o poco) aporta de su paga, y la empresa iguala la mayor parte de esa aportación con la suya. La tercera pata es usted mismo, la decisión que tome de adquirir por su propia cuenta un fondo de pensiones. Es la opción más fiable, salvo, claro está, por la razón de que dependerá de usted.

Al convertirnos en una sociedad de procrastinadores hemos hecho que el trípode de la jubilación sea cada vez más inestable, ya que la mayor parte de la gente cada vez mete menos en el calcetín.[23] Ni crean sus planes de pensiones personales ni contribuyen a los planes de la empresa, pese a que la contribución por igual de la empresa equivale a obtener dinero gratis. Cuando dejan el trabajo, su trasero económico reposa sobre un banco con un solo muñón como pata: el programa de ahorro forzoso del Estado. Una vez más, la procrastinación resulta ser particularmente impresionante en Estados Unidos. En 2005, tras muchos años de declive desde unas tasas iniciales de más del 10 por ciento, el ahorro de las familias americanas acabó por ser negativo. En otras palabras: en vez de

ahorrar el dinero de hoy para el futuro, la gente estaba endeudándose cada vez más, gastándose hoy el dinero de mañana; en promedio, se sobrepasaba lo que se ganaba en aproximadamente la mitad de un punto porcentual. No solo solicitaban créditos con el aval de sus casas, en forma de hipotecas, sino que cerca de una quinta parte de las familias pedían préstamos sobre el dinero que había apartado para la jubilación.[24] Lo peor de todo es que parte de esa financiación se consigue mediante «préstamos falaces», que al principio parecen asequibles y al final llevan a la ruina. Las hipotecas variables engatusan a los compradores de viviendas para que estiren más el brazo que la manga, mientras que los adelantos de la paga proporcionan a los desesperados un alivio momentáneo que en realidad los deja mucho peor de lo que estaban. Acaban por reponer cada préstamo muchas veces; los tipos de interés de las empresas que adelantan el dinero a menudo superan el 500 por ciento anual.[25] Los procrastinadores son propensos a caer en estos productos financieros, con beneficios a corto plazo pero con costes demasiado altos a la larga.

Los expertos coinciden en que no se trata de la situación ideal. Al menos habría que dejar algo para la jubilación; lo ideal es que se ahorre de un 10 a un 20 por ciento del salario, o más si se han cumplido ya los cuarenta años.[26] Incluso antes de la crisis económica mundial de 2008, que por sí sola disminuyó el valor de los fondos de pensiones en al menos una quinta parte, un número creciente de estadounidenses creía que no estaban ahorrando lo suficiente para la vejez.[27] Y tienen razón. Cuando llega la jubilación, más de cuatro de cada cinco estadounidenses verán que no han ahorrado lo bastante para sus necesidades y que llegado el momento será demasiado tarde para hacer algo al respecto.[28]

La procrastinación ante el retiro transforma los años venerables en una pobreza gris, lúgubre. Tendrá que vivir en el arroyo o con los hijos, si los tiene y le dejan. Para evitar que ocurra tal cosa, los gobiernos recurren a unos cuantos trucos. Las deducciones fiscales por contribuir a planes de ahorro registrados son un buen comienzo, pero para sacarles el mayor provecho, han de venir acompañadas por plazos definidos; a eso es a lo que responden los procrastinadores. Estipular que las contribuciones para el retiro deban hacerse en el plazo que se determine fiscalmente es una estrategia eficaz, pues segmenta el ahorro para una jubilación lejana en una serie de objetivos anuales.[29] Con todo, por sí mismo, no ha demostrado ser suficiente, así que gobiernos de todo el mundo



exploran otra técnica: la inscripción automática.[30] Mediante la misma treta que emplean los clubes de libros pedidos por correo, los empresarios pueden ahora inscribir automáticamente a sus empleados en planes de pensiones con opciones de inversión estipuladas por defecto. Los empleados tienen la libertad de retirar o ajustar la estrategia de sus inversiones en cualquier momento, pero los procrastinadores se caracterizan por retrasar sus decisiones. El resultado es un enorme aumento de la participación en los planes.[31] Otro truco es el del plan «Ahorra más mañana», marca comercial creada por los economistas del comportamiento Richard Thaler y Schlomo Benartzi.[32] En vez de recurrir a la inscripción automática, optan por una estrategia que explota la tendencia de los procrastinadores a aplicarle un tipo de descuento al futuro: los empleados pueden escoger ahora ahorrar más tarde.[\*] Es decir, deben decidir este año si empezarán a ahorrar el que viene, y al igual que los planes de inscripción automática, una vez se han rellenado los papeles que los comprometen a ahorrar pospondrán el hacer más papeles para anular su decisión.

#### LA PROCRASTINACIÓN POLÍTICA

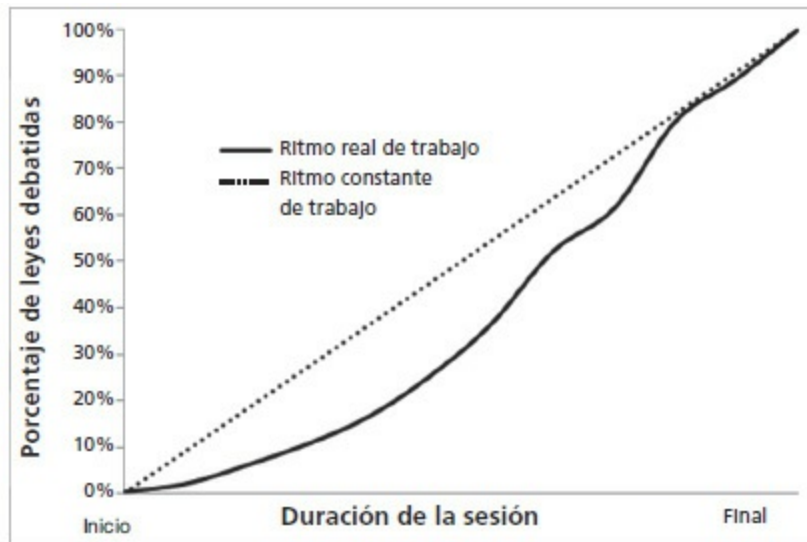
Los gobiernos, como las personas, tienen la mala costumbre de gastar más de lo que ingresan. Mientras escribo este libro, las deudas de los gobiernos de todo el mundo están alcanzando niveles imponentes, que a menudo sobrepasan la mitad de la riqueza que los respectivos países generan en un año. Para el momento en que usted lea este párrafo, será peor todavía. Estados Unidos, por ejemplo, habrá alcanzado seguramente la cota del cien por cien, el punto en que deberá todo lo que hace en un año (es decir, todo su producto interior bruto). Dicho en dólares, son 16 billones que dejan los ojos abiertos como platos. ¿Cómo nos hemos hundido hasta tal punto en la deuda? Los gobiernos exhiben el mismo hiato entre intención y acción que define a todo procrastinador; tienen la intención de dejar de gastar, pero cambian de idea cuando el momento de actuar se les echa encima. Estados Unidos ha intentado repetidamente cortar su gasto público imponiendo legalmente un límite a lo que puede tomar prestado (en esencia, restringe el uso de la tarjeta de crédito del gobierno).[33] Por desgracia, eso viene a ser como el alcohólico que cierra la puerta del mueble bar pero deja la llave puesta. Los políticos

hacen una nueva votación para revocar la anterior y ponen un nuevo límite, proceso que repiten cientos de veces.

Los gobiernos se centran perpetuamente en apaños rápidos que resuelvan los problemas del momento; lo urgente desplaza a lo importante. No es una idea nueva. Los padres fundadores de Estados Unidos lo comprendieron enseguida. He encabezado este capítulo con una cita de Alexander Hamilton, el «padre de la Constitución» que aparece en los billetes de diez dólares. De modo parecido, James Madison, el «padre de la Declaración de Derechos», escribió: «La procrastinación en los inicios y la precipitación al final es lo característico de tales cuerpos [legislativos]». Y con respecto a la amenaza de la deuda, hay esta reveladora cita de George Washington: «En efecto, lo que quede por finalizar en nuestro sistema de crédito público no puede beneficiarse de la procrastinación; y, en la medida en que sea viable, habremos de basar ese crédito en unos fundamentos que no puedan ser perturbados y evitar la acumulación progresiva de deuda que en última instancia ha de poner en peligro a todos los gobiernos».

Los padres fundadores de Estados Unidos tenían razón; basta con echarle un vistazo a la gráfica de la página siguiente, que es similar a las dos que ya hemos visto, la de la procrastinación de los estudiantes y la propia de los equipos organizativos. Esta otra muestra el ritmo al que el Congreso de Estados Unidos aprobó proposiciones y proyectos de ley entre 1947 y 2000.<sup>[34]</sup> En cada una de cincuenta sesiones, el Congreso aprobó el grueso de las nuevas leyes hacia el final del período.

#### LA PROCRASTINACIÓN DEL CONGRESO DE ESTADOS UNIDOS



Algunas proposiciones o proyectos de ley se pospusieron a causa del filibusterismo (es decir, alargar el debate para evitar la votación), pero una gran parte del retraso se debió a la procrastinación. Más aún, puede determinarse qué grupos son los peores procrastinadores comparando el área que hay entre las dos líneas, es decir, entre el ritmo constante de trabajo (la línea de puntos) y el real (la continua). Cuanto más procrastinan, mayor es el área. Y el Congreso bate claramente incluso al estudiante universitario medio en lo que se refiere a dejar las cosas para más adelante.

El resultado de esta procrastinación es más que una mera dilación en lo tocante a la deuda nacional. Se tiende a dejar para más adelante todos los objetivos y problemas nacionales a largo plazo, por amenazadores que resulten. El resultado de la guerra de Independencia quedó determinado en parte por la procrastinación. En una batalla clave, George Washington cruzó el Delaware para destruir una guarnición hessiana, es decir, formada por tropas alemanas contratadas por los británicos; el coronel Rahl, al mando de la guarnición, contaba con una advertencia de que se iba a producir la invasión, pero decidió no leer el aviso hasta terminar una partida de cartas. No podría acabarla.<sup>[35]</sup> Winston Churchill y Dwight D. Eisenhower, líderes ambos en tiempo de guerra, tuvieron que luchar explícitamente con la procrastinación en sus propios gobiernos, que pospusieron los preparativos para la guerra contra Alemania y, luego, para la guerra fría contra Rusia.<sup>[36]</sup>

Hoy, el problema más acuciante a que se enfrentan todos los gobiernos es el agotamiento y destrucción del medioambiente. Estamos en medio de varios desastres

ecológicos en marcha, todos los cuales, se piensa, alcanzarán su máximo al mismo tiempo: en 2050. Puede que parezca muy lejano, pero las cuestiones medioambientales son como los superpetroleros: se tarda tanto en detenerlas que hay que abordarlas con una anticipación de muchos años; para cuando las tienes delante, no pueden ya cambiar de rumbo. Sin excepciones, los gobiernos están posponiendo el problema hasta que sea demasiado tarde.[37] Para empezar, el suelo bajo nuestros pies se está erosionando y esquilmando.[38] Con alrededor ya del 40 por ciento del suelo agrícola deteriorado o estéril, ¿qué no ocurrirá en 2050, cuando lo poco que quede de tierra arable deba alimentar a más de nueve mil millones de personas? Es también dudoso que vaya a haber agua dulce suficiente para los cultivos necesarios; la previsión es que el 75 por ciento de los países experimentará para esa misma fecha una escasez de agua extrema.[39] El mar nos cuenta casi lo mismo.[40] Aproximadamente el 40 por ciento del mar está ya contaminado y sujeto a una pesca excesiva; desaparecen especies por todos los rincones del mundo. Pero lo verdaderamente malo no ocurrirá hasta 2050; se prevé que por entonces se agotarán los últimos caladeros vírgenes.

Resulta interesante —si esa es la palabra oportuna— que estos desastres medioambientales hagan que el debate sobre el calentamiento global casi sea superfluo. Con tantas catástrofes previstas, el consenso es sombrío. Incluso Freeman Dyson, que espera mucho del futuro y duda del calentamiento global, llega a la conclusión de que «vivimos en un planeta menguante y vulnerable al que nuestra falta de previsión está convirtiendo en un suburbio miserable». Sin embargo, si las predicciones climáticas son correctas, habremos de esperar un aumento en la temperatura de unos tres grados para 2050.[41] No importa en qué país se encuentre; no habrá ningún lugar que se beneficie de verdad con ese cambio. Se cree que ecosistemas enteros, como la selva húmeda del Amazonas, se descompondrán; alrededor de una tercera parte de los animales y plantas se extinguirán, y miles de millones de refugiados, en su huida de la hambruna, lucharán para determinar quién muere de hambre antes. Como muchos viviremos todavía en 2050, merece la pena que se tome un instante a solas para hacerse una idea de lo que ese mañana significará para usted.

Hace mucho tiempo que se está advirtiendo a los organismos gubernamentales de este posible futuro. En 1992, 1.700 de los científicos más destacados, entre ellos premios Nobel, firmaron el «Aviso de los científicos del mundo a la humanidad», que afirmaba en los términos más explícitos: «Se requiere un gran cambio en nuestra custodia de la Tierra

y de la vida para evitar enormes padecimientos, para que nuestra casa global en este planeta no quede mutilada irrecuperablemente». Sabemos qué debe hacerse desde hace aún más. Por desgracia, hemos procrastinado a la hora de traducir este conocimiento en acción.[42] Podríamos haber evitado todas esas penalidades medioambientales si hubiéramos actuado antes. Aún podemos mitigarlas si actuamos ahora mismo. El problema no está en la información o en la técnica; está en la motivación.

Con todo, agradezcamos que la procrastinación gubernamental no sea peor. Como los padres fundadores de Estados Unidos fueron de los primeros en reconocer el problema que nos ocupa, intentaron reducir sus efectos. Conscientes de que lo expeditivo puede prevalecer con demasiada facilidad sobre lo sabio, intentaron mantener lejos la tentación por medio del *bicameralismo*: la legislación debía aprobarse en dos cámaras. George Washington, exactamente con la misma terminología del gusto de los científicos actuales, que hablan de cognición «caliente» y «fría», le explicaba a Thomas Jefferson por qué necesitaban un senado a la vez que una cámara de representantes:

—¿Por qué vierte café en el platillo? —le preguntó Washington.

—Para enfriarlo —contestó Jefferson.

—Por eso mismo —le dijo Washington— vertemos la legislación en el platillo del Senado, para enfriarla.

[43]

Dejando a un lado que Washington abogase por una infracción escandalosa de la etiqueta (ya que «verter té o café en un platillo ... es un acto de una torpeza jamás vista en una compañía educada»), la estrategia que propugnaba es sólida y ha tenido mucha aceptación.[44] Lo que puede emprenderse inmediatamente tendrá mucha, mucha preferencia sobre las mejores opciones del mañana. Al introducir a propósito dilaciones, como una cámara senatorial que aporte una segunda consideración realista, la Constitución reduce los efectos del tiempo. Como lleva a que se tarde más en aprobar cualquier ley, el bicameralismo centra la toma de decisiones en otros factores que la inmediatez de la consecución del objetivo. En otras palabras, el retraso adicional que supone una segunda cámara garantiza que todo va a llevar su tiempo.

EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES

Vivimos en un mundo donde solo perciben nuestra naturaleza impulsiva quienes buscan explotarla. Pero eso está empezando a cambiar. Las políticas de los gobiernos comienzan a tener en cuenta la economía del comportamiento, disciplina que reconoce que podemos ser irracionales. Hace no mucho, la Organización Gallup albergó el primer Foro Global de la Economía del Comportamiento. Reuniones así empiezan a llamar la atención de líderes económicos y políticos de todas las facciones del espectro político; tanto el líder de los conservadores británicos y primer ministro del Reino Unido, David Cameron, como el presidente de Estados Unidos, Barack Obama, exploran soluciones económicas basadas en el comportamiento.<sup>[45]</sup> Tenían una apropiada majestad las frases del discurso de toma de posesión de Obama que resaltaban esa necesidad de un cambio, en especial la que tenemos de «enfrentarnos a los problemas en vez de pasárselos a futuros presidentes y futuras generaciones». Esta forma de pensar ya se ha convertido en acción, como las leyes que facilitan que las empresas inscriban automáticamente a los trabajadores en planes de pensiones. No obstante, queda mucho por hacer.

Como individuos y como sociedad, pagamos un precio elevadísimo por nuestra procrastinación, y lo venimos pagando desde el principio de la historia. Pero hoy podemos acabar con cientos de años mareando la perdiz. Un buen principio es seguir leyendo: el resto de este libro se dedica a una inteligencia que aboga por la acción que ponga en su sitio esa actitud de dejar las cosas para más adelante. No importa cuál sea su perfil de procrastinador —si le falta confianza, si odia su trabajo o si le domina la impulsividad—: hay pasos, comprobados, que usted podrá dar. Y aunque quizá hubiésemos deseado haber contado con tales consejos antes en la vida, todos sabemos que trabajar cuando el plazo no se ha cumplido no está realmente en nuestra naturaleza, ¿no? Quizá ahora estemos preparados.

## Optimizar el optimismo

El equilibrio entre la confianza insuficiente y la excesiva

$$\text{MOTIVACIÓN} = \frac{\text{EXPECTATIVA} \times \text{VALORACIÓN}}{\text{IMPULSIVIDAD} \times \text{DEMORA DE LA SATISFACCIÓN}}$$

Una actitud positiva quizá no resolverá todos sus problemas, pero fastidiará a tantos como para que merezca la pena el esfuerzo.

HERM ALBRIGHT

Pocos días del alma recuerdo más oscuros que los que pasé buscando trabajo durante una mala situación económica. Buscar trabajo baja los humos —es humillante— y te pone a prueba hasta en lo más hondo. A medida que los rechazos y los meses de desempleo aumentan, la incertidumbre te corroe y hace que dudes de quién eres. Cuando las facturas se acumulan, se acumula la presión para conformarse con menos, para aceptar ese trabajo que habías jurado que era demasiado poco para ti. Pero cuando por fin te rebajas y lo solicitas, descubres que hasta esa posibilidad está fuera de tu alcance. Ahí es donde interviene el valor de la fe, sea en ti mismo o en un Dios que tiene un plan. Contra los hechos y la experiencia, has de creer que la siguiente entrevista, la siguiente posibilidad o el siguiente día traerán una respuesta diferente. La creencia en uno mismo distingue a quien tiene éxito del procrastinador; sin esa confianza el sillón llama, la televisión distrae y los sueños del futuro se convierten en lo que podría haber sido.<sup>[1]</sup> Muchos procrastinadores dudan de su capacidad de triunfar y, a resultas de ello, dejan de esforzarse. Una vez desaparece el esfuerzo, el fracaso es inevitable.

Las creencias son poderosas porque generan expectativas o las afectan directamente; por ello se convierten en una piedra angular, en forma de motivación, de la ecuación de

la procrastinación. Cuando uno se vuelve menos optimista acerca de su capacidad de lograr algo, cuando se pierde confianza al respecto, la motivación también remite: cuanto menos seguro está uno de que tendrá éxito, más cuesta mantenerse concentrado. Esta duda en uno mismo suele estar asociada a tareas nuevas y difíciles, pero también puede convertirse en una característica crónica: la expectativa de que se va a fallar. La mala impresión que uno tiene de sí mismo se convierte en una profecía que se cumple de por sí: al esperar que se va a fallar hacemos que sea seguro que se vaya a fallar, y entonces nunca nos hacemos fuertes ni nos esforzamos de verdad. Como las creencias pueden crear la realidad, necesitamos una saludable dosis de optimismo que nos motive para el éxito.

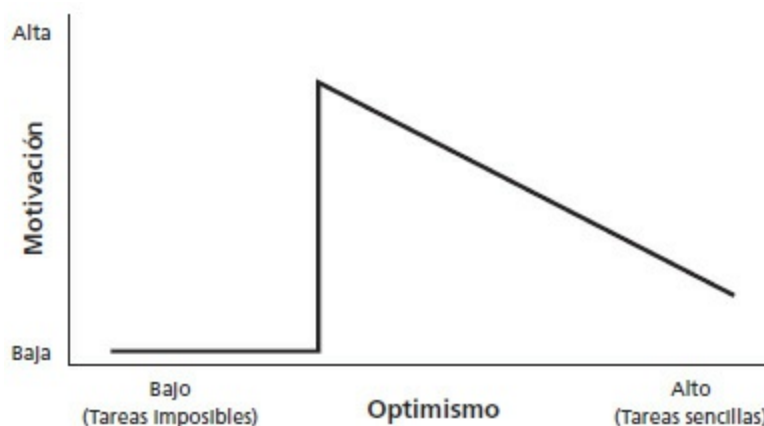
Por otra parte, el exceso de optimismo puede conducir también a la procrastinación.<sup>[2]</sup> ¿Recuerda la fábula de Esopo de la carrera de la liebre y la tortuga? La liebre, muchísimo más rápida, estaba tan segura de su victoria que se echó la siesta a la mitad de la carrera. La tortuga, con su avance lento y constante, superó a su adormecida rival y ganó. Como escriben Michael Scheier y Charles Carver, psicólogos que se han pasado la vida estudiando el optimismo: «Cabe dentro de lo posible ser demasiado optimista o serlo de modo improductivo. El optimismo desenfrenado puede llevar, por ejemplo, a sentarse a esperar que pase algo bueno, con lo que la probabilidad de triunfar disminuirá».<sup>[3]</sup>

El optimismo excesivo predomina sobre todo cuando calculamos el tiempo que nos llevará una tarea. Esa es la «falacia de la planificación», como la llaman. No hay muchos que sean buenos en predecir cuánto tiempo se necesita para realizar incluso tareas muy comunes.<sup>[4]</sup> Para calcular el tiempo que hace falta para comprar los regalos de Navidad, hacer una llamada de teléfono, escribir un trabajo, la regla es: «Más de lo que piensas». Yo mismo estoy corrigiendo este capítulo mucho más cerca de la fecha de entrega que me ha marcado mi editor de lo que me habría gustado. No podemos evitarlo, la verdad; es un sesgo que la memoria lleva incorporado. Para calcular cuánto se tardará en hacer algo más adelante, recordamos cuánto tardamos en hacerlo en una ocasión anterior. Esa retrospección acorta automáticamente el tiempo y elimina buena parte del esfuerzo y de los obstáculos. Por desgracia, así se exacerban los efectos negativos de la procrastinación. Si se está dejando algo para el último minuto, en realidad habrá aún menos tiempo que ese.

Debemos encontrar un equilibrio entre el pesimismo sombrío y el optimismo de color de rosa. Jeffrey Vancouver, psicólogo de la Universidad de Ohio especializado en el



estudio de la motivación, ha dado con el momento ideal del optimismo. Vio que, en cierto sentido, somos tacaños con la motivación: constantemente afinamos nuestros niveles de esfuerzo de modo que nos empeñamos lo justo para tener éxito, y nos valemos de la visión del fracaso como indicador de que debemos poner más carne en el asador.[\*] Mire la figura de la página siguiente.[5] El eje vertical es la motivación; el horizontal, el optimismo (es decir, el grado de dificultad que le vemos a la tarea). Como es lógico, queremos la mayor recompensa con el menor esfuerzo. Cuando nos movemos hacia la derecha a lo largo del eje horizontal nos alejamos de las tareas imposibles, las que son demasiado difíciles para que las abordemos. ¿Para qué vamos a concentrar nuestros recursos donde no cosecharemos premio alguno? Cuando las tareas se vuelven más fáciles y nuestro optimismo crece, acabamos por llegar a un punto crítico: de pronto, hay un pico de motivación; creemos que es posible ganar, aunque vaya a requerir un esfuerzo considerable. A medida que nuestro optimismo crece todavía más, la motivación va bajando, esta vez despacio. Al final, acabamos en el extremo derecho de la figura con las tareas que creemos que podríamos realizar con facilidad. No nos motiva llevarlas a cabo, ya que creemos que, literalmente, «se hacen solas». La mayoría de los procrastinadores caen por la izquierda de esa gráfica y subestiman su capacidad, pero algunos se encuentran en el extremo derecho y creen que son mejores de lo que realmente son.[6]



Como la mayor parte de los procrastinadores tienden a tener menos confianza que los que no lo son, empezaremos centrándonos en la manera de aumentar el optimismo, ya que desempeña un papel central en las expectativas. Abordaremos luego el caso de los

procrastinadores demasiado confiados y veremos la manera de desinflar amablemente sus expectativas tan elevadas.

## OPTIMISMO REALISTA

Un poco de optimismo nos ayuda a no cejar cuando hay que enfrentarse a una tarea difícil. «La próxima vez», podría usted pensar con optimismo, «será a mí a quien le toque». Tal creencia hará que se empeñe usted durante mucho más tiempo que la más realista de «para tener éxito tendré que intentarlo dos o tres docenas de veces más». Pero no es evidente cómo puede conseguirse tan radiante estado de ánimo. Lemas y aforismo del jaez de «¡Sé positivo!» propenden a ser tan ineficientes como populares. Funcionan mejor con quienes ya son optimistas; para quienes no lo son, pueden hacer que las cosas vayan aún peor.<sup>[7]</sup> Pero no se desespere. Tras más de cincuenta años de investigaciones con el fin de obtener maneras eficaces de mejorar el optimismo, se han encontrado tres grandes técnicas de probada efectividad: las espirales del éxito, las victorias vicarias y el cumplimiento de deseos.

### *Espirales de éxito*

Sea cual sea el deporte que le apasione, el fútbol o el tenis de mesa, su figura deportiva favorita seguramente encarna el principio de las espirales de éxito. Soy aficionado a las artes marciales mixtas, de las que empecé a ser espectador a mediados de los años noventa, a la vez que me iniciaba en el taekwondo con un amigo. Aunque enseguida sufrí una lesión de rodilla que cortó de raíz mi práctica de las artes marciales, seguí siendo aficionado. Me quedé fascinado con Royce Gracie y Matt Hughes, luchadores que parecían imbatibles y dominaban ese deporte con sus contribuciones respectivas, el jujitsu brasileño y la habilidad y la preparación para la lucha. Cada victoria, sin embargo, era una lección para sus competidores; al final, los puntos fuertes de estos luchadores fueron contrarrestados o copiados, y perdieron la primacía. A un campeón de hace cinco años le costaría mucho, seguramente, ser hoy siquiera participante. Uno de los pocos campeones que ha logrado perdurar es George St. Pierre. Es notable que atribuya su

éxito presente a un viejo fracaso: Matt Sera le dejó noqueado. Como dice St. Pierre: «Creo que esa derrota fue lo mejor que me ha pasado; hoy soy mucho mejor que antes técnicamente». El árbitro tuvo que parar un nuevo combate entre los dos: Sera no podía defenderse de los ataques de St. Pierre.

Si George St. Pierre es hoy un luchador tan tenaz es gracias a toda una historia de adversidades superadas, incluida una niñez en Montreal en la que tuvo que ganarse el pan con mucho esfuerzo. Gracias a su perseverancia, transformó un fracaso inicial en un triunfo, lo que a su vez le dio confianza para seguir luchando y mejorando en el futuro. [8] Este es un ejemplo de espiral de éxitos: si nos proponemos una serie progresiva de metas difíciles pero en última instancia asequibles, maximizaremos nuestra motivación y le daremos al logro un significado, un reflejo de nuestra capacidad. Cada victoria laboriosamente conseguida da un nuevo sentido de la propia mismidad y un deseo de luchar por más. Se parece a cómo colonizaron el Pacífico Sur los exploradores polinesios. Desde su puerto original veían en la distancia signos de una nueva isla —una meta nueva—, alcanzable si se hacían los preparativos adecuados. Izadas las velas, al final tocaban tierra, solo para ver otra isla distante desde su nueva atalaya. [9] Cada paso adelante es posible gracias al paso que se acaba de dar.

Para quienes sufren de desaliento crónico y solo esperan fracasar, las espirales de éxito ofrecen una salida. El problema está en empezarlas, ya que la vida cotidiana no proporciona fácilmente una serie estructurada de logros que vayan aumentando la confianza. Sin embargo, a nuestra disposición tenemos dos grandes oportunidades: las clases en la naturaleza virgen y la educación en aventuras. Como si fueran concursantes de *Supervivientes* viviendo como en una tribu, los participantes, sean aprendices de ejecutivo o delincuentes juveniles, salen a la naturaleza, donde deben enfrentarse a tareas sumamente difíciles con la ayuda de guías que les infunden ánimos. Outward Bound [Rumbo al exterior] es, de estos programas de actividades en la naturaleza, el que hace más tiempo que existe y el más popular. En grupos pequeños, los participantes realizan exigentes expediciones por tierra o por mar en las que pueden tener que hacer descensos en canoa, navegar a vela, escalar en roca, practicar la espeleología, ejercicios de orientación o montar a caballo. A estas actividades les son inherentes la resolución de problemas y la responsabilidad personal; los individuos han de tomar decisiones críticas, tanto antes (¿qué he de llevar conmigo?) como después (¿por dónde y cómo?). Según la

conclusión de un centenar de estudios, estos programas de actividades en la naturaleza mejoran la idea que se tiene de uno mismo, y en particular la confianza.[10]

Una de las claves del poder de esos programas reside en que los participantes los terminan con una experiencia del éxito muy viva, a la que luego podrán aferrarse: no tiene nada de inconcreto cruzar un río, escalar una montaña o encontrar la forma de lidiar con lo inesperado. Las reminiscencias de un triunfo personal pueden afianzar el espíritu de alguien durante años. «¡Lo hice!» se traduce en «lo puedo hacer». Cuando se evalúan un tiempo después las consecuencias de haber participado en un programa de actividades en la naturaleza, los encuestados explican que su confianza en sí mismos sigue creciendo; al haber llevado a cabo en lugares salvajes tareas que no creían que pudiesen realizar, se imponen a sí mismos, una vez en casa, metas más altas. Esta es la esencia de la espiral de éxitos: el logro crea confianza, que a su vez genera empeños que llevan a más logros.

Los padres pueden poner en marcha esas espirales de éxitos para sus hijos. Las actividades extracurriculares estructuradas que proporcionan un círculo de aliento y un canal para el logro pueden mejorar los resultados escolares y la autoestima, y de paso reducir la tasa de consumo de drogas, de la delincuencia y del abandono de los estudios.[11] El esculismo ofrece una receta casi de manual para crear retos tangibles que promuevan la confianza.[12] Con el lema de «aprender haciendo», los scouts premian una serie progresiva de tareas con condecoraciones que reconocen cada logro sucesivo; culminan en el anhelado Premio Baden-Powell del superscout.[13] Hacer fuego, montar una tienda, acampar y cocinar para el grupo son logros que los chicos podrán contar a sus padres y que, y esto es lo más importante, podrán recordar. Estos episodios van construyendo gradualmente todo un relato vital que ayuda al niño a encarar la siguiente dificultad.[\*]

Voy a dar un ejemplo que conozco de primera mano de una espiral de éxitos en acción. Un íntimo amigo mío tiene un hijo con problemas de confianza en sí mismo y de ansiedad; como no espera triunfar, abandona enseguida. Por eso sus padres le apuntaron a artes marciales en un *dojo* de taekwondo muy estricto. El chico necesitó de varios intentos para obtener el cinturón amarillo, pero al final lo consiguió. Esa resultó ser la experiencia crítica que cambió el rumbo de su vida, y no porque se hubiese convertido en un luchador mejor. Cada vez que sentía la tentación de rendirse en otros aspectos de su vida, sobre todo en el colegio, sus padres le recordaban cuánto había tenido que

perseverar para conseguir el cinturón amarillo y lo bien que se había sentido cuando por fin lo recibió. Tras haber superado obstáculos antes, ahora es normal y habitual que intente superar los nuevos que le salen al paso.

Adulto ya, quizá no tenga usted tiempo para probar con Outward Bound o para compartir mi pasión por las artes marciales, y, desde luego, es demasiado mayor para los scouts. No importa: hay un sinfín de opciones para crear una espiral de éxitos. El secreto está en empezar con poca cosa y prestar atención a la mejora gradual, descomponiendo las tareas grandes, intimidantes, en segmentos manejables. Como en un viejo dicho sobre la manera de comerse un elefante —mordisco a mordisco—, los proyectos difíciles se fragmentan en una sucesión de pasos realizables, con una planificación deliberadamente basada en logros anteriores. Si no se siente capaz de redactar un informe completo, encuentre una pequeña sección de la que sí se sienta capaz. ¿Puede hacer los títulos? ¿No habrá unas cuantas citas oportunas que anotar? ¿Y no podría encontrar algún texto parecido que le inspire o que le guíe en la organización del suyo? Si no puede correr cinco kilómetros, corra una manzana. Párese cuando lo haya hecho y la próxima vez pruebe con dos manzanas. Tome nota de su progreso y observe lo deprisa que llega a los cinco kilómetros. Nadie tiene por qué saber nada de sus pequeños éxitos; guárdelos como si fueran un secreto feliz, suyo solamente, y déjese alentar por ellos. El truco está en tomarse tiempo para reconocer el cambio progresivo que avanza a pequeños pasos; podría quizá apuntar su rendimiento en un diario.

Recuerde: siempre hay una senda hacia el progreso, no importa lo pequeños que sean los incrementos. Cuanto mejor sea usted en reconocer los avances sutiles hacia su meta, tanto más probable será que su confianza siga creciendo.<sup>[14]</sup> El éxito llama al éxito.

Para ayudarle a poner esto en práctica, he incluido en este capítulo y en los dos siguientes unas secciones que he titulado *Puntos de actuación*, que le darán indicaciones de cómo convertir directamente en actos lo que acaba de leer, fácilmente y sin dilación. Esta es la primera:

**1. Puntos de actuación para las espirales de éxitos.** Piense en un aspecto de su vida que le interese realmente y empéñese en mejorar un poco al respecto, en ir más allá de su actual combinación de destrezas. A medida que vaya ganando confianza, podrá intentar además una exploración de la vida más allá de la zona en que se siente cómodo. Fíjese en esta lista (y añada más cosas):

- Ofrézcase voluntario para mayores responsabilidades, sea en el trabajo o en la comunidad. Si requieren un trabajo físico duro, como construir casas para quienes no tienen una, tanto mejor. Las agujetas le recordarán su esfuerzo y su éxito.
- Viaje a un lugar adonde siempre haya querido ir pero nunca creyó que iría. Concédase puntos de bonificación si no habla la lengua de ese lugar.
- Pruebe con unas clases de alguna actividad de aventura, como el piragüismo de aguas bravas, la escalada, el góming o el paracaidismo acrobático.
- Adquiera nuevas destrezas. Apúntese a clases de cocina, de kickboxing, de fotografía o de música. Según vaya avanzando, preste atención a las pequeñas mejoras en su destreza y vea en ellas victorias.
- Rétese llevando una vieja afición a un nuevo nivel. Si corre, entréñese para una carrera; apúntese a una liga deportiva de aficionados; intente los solos más difíciles de Guitar Hero.
- Fraccione en partes cada vez menores aquellas tareas que le intimiden. Lleve un registro formal de su progreso. Siga la cuenta de sus éxitos.

### *Victorias vicarias*

Cuando yo era niño, en los zoos había jaulas, no hábitats, y los animales estaban verdaderamente cautivos. Mi padre me llevó una vez a ver a los elefantes. Se exhibía a una elefanta y a su cría, costado con costado, ambas con la pata trasera derecha sujeta al suelo. Una cadena larga y pesada trababa a la cría, pero la madre estaba atada solo por una cuerda fina. «¿Por qué, papá?, le pregunté—. La cadena grande, ¿no debería ser para el elefante grande?» Me explicó que no, que el elefante joven necesitaba una cadena mayor porque todavía luchaba por liberarse. Al final aceptará que la cadena no se rompe y, como la madre, dejará de intentarlo. Una vez la cría de elefante dé por sentado que no podrá escapar, la cuerda insignificante será tan eficaz como una jaula.

La he contado en primera persona, pero se trata de una historia motivadora que he oído muchas veces. La moraleja es que tenemos una fuerza indecible, pero en algún momento nos rompimos y nos domaron, y no nos damos cuenta de lo fácil que sería que recuperásemos nuestro potencial si lo intentásemos. Me parece casi imposible, en mi anhelo de quebrar mis propias ataduras metafóricas, que esa historia no conmueva. Hay muchas otras historias motivadoras con esa capacidad de darnos una victoria vicaria: desde el discurso del rey Enrique el día de San Crispín hasta el «lucharemos en las

playas» de Winston Churchill. Las más potentes son las biografías de personas que han triunfado y con las que uno puede sentirse identificado.

Fíjese en el efecto que una historia así tuvo en la empresaria Kaaydah Schatten. Pese a que la criaron en una gran pobreza unos padres alcohólicos, hoy es multimillonaria, la propietaria de una franquicia internacional; semejante transformación la atribuye a una inspiración al principio de su vida. Muy joven, leyó la vida de Catalina la Grande, y como vio que había un nexo, por su linaje —Kaaydah es de sangre real, es la cacique hereditaria de la tribu Quakiutl—, tomó a Catalina como modelo. Para cosechar beneficios semejantes, quizá deba usted también encontrar la historia oportuna, la vida de otro que sintonice con la de usted y le hable al potencial que hay dentro de usted.

Pero las personas con una confianza en sí mismas sumamente baja quizá necesiten algo más fuerte que una historia inspiradora para que les ayude a dar el primer paso. Los pesimistas tienden a echar abajo cualquier victoria personal hablándose a sí mismos con un torrente de expresiones negativas: «lo podría haber hecho cualquiera», «fue pura suerte», «no volverá a pasar».[15] Necesitan formas activas de aliento para creer que su éxito se debe a su propio esfuerzo, que cuando se empeñan algo bueno pasa. Normalmente, recibimos aliento de ese tipo gracias al apoyo social, los grupos de afines y los modelos de rol. Desde la adolescencia, nuestro grupo de afines es un factor determinante del propio desarrollo.[16] Si andamos con quienes no se debe, puede que nos refrenen. Si andamos con los que es debido, sus éxitos pueden inspirarnos, hacer que pensemos: «Si ellos pueden, ¡yo también!». Las actitudes se pegan, así que sería inteligente rodearse de personas animosas. El grupo social al que nos asociemos ayudará a fraguar nuestra propia visión de lo que es posible y de lo que deberíamos empeñarnos en ser. Rendirse o no cejar en el empeño: ambas actitudes son contagiosas.[17]

Hay algunos grupos que parecen particularmente bien estructurados para fomentar un espíritu positivo. Asociaciones de servicio como los elks, los masones, los rotarios o los shriners cuentan con millones de miembros en todo el mundo, inclinados a hacer buenas obras sociales, pero las opciones no acaban en tales organizaciones. Mi mujer va a un grupo de Calgary, los Famosos Cinco, que celebra almuerzos de liderazgo para mujeres. Yo estoy en deuda con los Toastmasters, club que promueve la oratoria pública, y su capacidad de alentar y acoger no tiene límite. Podría usted hasta crear su propio grupo.[18] Benjamin Franklin, por ejemplo, llamó a su grupo de amigos el Junto o Club del

Mandil de Cuero. La noche de los viernes se tomaban unas cervezas en un pub y hablaban de cómo podrían ayudar a la sociedad.

**2. Puntos de actuación para las victorias vicarias.** Inspírese en historias o, mejor aún, en grupos sociales. Es más fácil que crea en usted mismo si le rodean otros que creen en sí mismos, o en usted. He aquí unas sugerencias:

- Vea películas inspiradoras. Estas son algunas de las que he visto yo: *Hombres de honor*, *Mi pie izquierdo*, *Apolo XIII*, *Invictus* y *Hotel Ruanda*.
- Lea biografías o autobiografías inspiradoras. Las más eficaces serán las que puedan encontrar un eco en el trasfondo que usted tenga, así que consulte al librero de confianza para que le ayude a encontrar un libro apropiado. Por ejemplo: si usted es cocinero, lea *Humble Pie*, donde el chef Gordon Ramsey habla de sus duros orígenes.
- Escuche a personajes que inspiren. Grandes atletas, héroes y creadores de empresas hablan con frecuencia de sus experiencias. Vaya en su busca.
- Incorpórese a una comunidad, servicio o asociación profesional. Le infundirá optimismo juntarse con personas que intentan ser mejores o que el mundo que los rodea mejore.
- Cree su propio grupo de apoyo. Mientras contenga un círculo de amigos que se alienten mutuamente, lo mismo da que sean los que salen a correr con usted, su grupo de estudios religiosos o, como en el caso de Ben Franklin, la pandilla con la que se va de copas.

### *Cumplimiento de deseos*

Los atletas profesionales suelen valerse de la visualización para lograr sus objetivos. Todas las noches, antes de acostarse, el golfista imagina el swing perfecto y la patinadora el triple axel clavado. La recreación mental detallada de una actuación hace participar a las neuronas espejo, que la graban en el cerebro casi tan hondamente como si se estuviese realizando de verdad.<sup>[19]</sup> La visualización también puede combatir la procrastinación mediante la técnica del *contraste mental*.

La experta en contraste mental es Gabriele Oettingen, de la Universidad de Nueva York, que ha convertido esa técnica en una piedra angular de su carrera en la psicología.<sup>[20]</sup> Empiece por imaginar lo que quiere conseguir. Si es un coche, visualícese al volante de un fabuloso vehículo dando una vuelta para que todos lo vean. Si es un puesto de



trabajo, imagínese que realiza la actividad soñada. ¿Ha conseguido una buena imagen mental? Muy bien.

Ahora viene el segundo paso, que tiene una importancia fundamental. Compare la situación que querría tener con la que tiene ahora. Visualice esa cafetera oxidada y abollada que conduce usted o ese chiste sin gracia de trabajo que tiene, con su paga miserable. Sin duda, comprobará que su situación actual no es más que un obstáculo incómodo en mitad del camino de sus sueños. El contraste mental no crea optimismo, pero maximiza los beneficios que el optimismo reporta en lo que se refiere a la motivación: regenera energía y esfuerzo, y lleva a hacer planes. Quienes practican el contraste mental empiezan casi de inmediato a perseguir sus sueños, y le ponen un cepo a la procrastinación.

¿Qué pasa si nos saltamos el segundo paso y nos quedamos solo con las fantasías positivas? La visualización creativa preconiza justo eso. Consiste en crear imágenes vívidas y convincentes de lo que se desea de corazón con el objeto de atraer esa visión hacia uno mismo. Pero Oettingen, que lleva investigando esto veinte años, piensa que tales fantasías tienden a tener el efecto opuesto al anunciado: consumen la energía emocional.<sup>[\*]</sup>

La única riqueza creada por la visualización creativa es una rica vida en la fantasía. Fuese el objetivo estudiar para un examen, conseguir un trabajo, recuperarse de una operación, fumar menos, quedar con un desconocido atractivo o mejorar las relaciones personales, observó que el grupo que peores resultados obtenía era el que se valía solo de las fantasías positivas. Se estaba mejor sin usar en absoluto esas técnicas.<sup>[21]</sup>

**3. Puntos de actuación para el cumplimiento de deseos.** Los partidarios de la visualización creativa no tienen que dejar de hacer lo que están haciendo; basta con que le añadan algo. No abandone lo afirmativo, no deje de proclamar la misión que se atribuye, pero reflexione después sobre dónde está usted en realidad. Hagamos a continuación un recorrido paso a paso que hará que la técnica del cumplimiento de deseos le funcione:

- Siéntese en un lugar tranquilo y despeje la mente. Piense en la vida que quiere para sí mismo.
- Desgaje un componente manejable de ese futuro a fin de centrarse en solo un elemento de su deseo. Puede tratarse de una relación, un trabajo, una casa o un cuerpo saludable.

- Recapacite en todo lo que hace que esa imagen mental sea atractiva para usted. Válgase de un diario y llévelo día a día, cree un collage de imágenes o pásese un tiempo, tranquilamente, pensando en ello.
- Contraste luego mentalmente ese futuro con su situación actual. Céntrese en la diferencia. Ponga la misma viveza en la reflexión sobre esa disparidad que la que puso en imaginar su futuro idealizado.
- Si, tras el control mental, sigue siendo optimista acerca de la consecución de ese futuro ideal, encontrará más motivación para perseguir sus objetivos. La procrastinación desaparecerá en cuanto se ponga manos a la obra para colmar la brecha entre donde está usted ahora y donde querría estar. Sabe lo que tiene que hacer y tiene el ímpetu para hacerlo.

### LA TIERRA DE LA FANTASÍA

Con la confianza, exagerar es tan problemático como quedarse corto. Cuarenta y un días antes de que empezase la guerra de Irak, el secretario de Defensa de Estados Unidos, Donald Rumsfeld, calculaba que podría «durar seis días, seis semanas. Dudo mucho de que sean seis meses». A las tropas aliadas, sin duda alguna, se las vitorearía como libertadoras. ¿El coste? Se suponía que andaría entre los cincuenta y sesenta mil millones de dólares, no que se acercaría al billón. Lamentablemente, el exceso de confianza militar que acaba en guerras largas y poco rentables es bastante común.[22]

En el mundo de los negocios, el exceso de confianza crea un enjambre de problemas parecidos: las fusiones empresariales rara vez se acaban a tiempo o dentro de lo presupuestado.[23] La confianza excesiva contribuyó, por ejemplo, al fiasco del Concorde; pese al cúmulo de indicios de que no era rentable, Air France y British Airways siguieron empeñados en sacarlo adelante.[24] Los empresarios ofrecen abundantes ejemplos, conforme a la observación de Jeffrey Vancouver de que el optimismo tiene su momento ideal (recuérdese la última gráfica).[25] No cabe duda de que se necesita confianza para emprender un negocio; los emprendedores suelen tener más. Tal y como predice la gráfica, sin embargo, los emprendedores demasiado confiados tienden a fracasar. Cuando la confianza se sale de madre y no se justifica, alimenta la procrastinación: el exceso de confianza tiende a descartar que vaya a haber problemas graves y, después, tarda en reaccionar cuando se producen.[26]

Ciertas filosofías, como la de Pangloss, personaje creado por Voltaire como emblema

del optimismo ingenuo e ilimitado, agravan el problema de la confianza excesiva. En los últimos siglos, la creencia positiva y sin tasa ha sido el fundamento de varios sistemas para el éxito, como el Movimiento del Nuevo Pensamiento, de Phineas Quimby, o el Poder del Pensamiento Positivo, de Norman Vincent Peale.[27] El mejor ejemplo moderno de pensamiento panglossiano es *El secreto*, un libro, y una película, de Rhonda Byrne, ejecutiva de la televisión australiana. Según Byrne, los pensamientos tienen una energía magnética que junta a los iguales conforme a una ley de la atracción: piensa positivamente, y la voluntad positiva vendrá hacia ti. Hay millones de seguidores de esta filosofía, pero yo no soy uno de ellos.[28] La ley de la atracción separa las creencias positivas de la acción; deja así a las creencias en el aire, desconectadas. Cambia el cuento infantil de *La pequeña locomotora que pudo*, que tiraba de los vagones gracias a que se decía que podía hacerlo: el «creo que puedo» lo convierte en «creo que quiero». La diferencia es grande.[\*]

Para evitar que caigamos en el optimismo desmedido hace falta una cucharada de pesimismo. Como dice Freud, hemos de activar el *principio de realidad*: enfrentarnos a la realidad de la situación cuando buscamos el mejor modo de lograr nuestros fines. Invocar el principio de realidad es una señal de que hemos madurado y dejado atrás nuestras maneras infantiles e impulsivas, de que sabemos reconocer el precio que hemos de pagar, conforme a una consideración realista, por nuestros sueños. Ello trae consigo que se imagine lo que podría salir mal y cómo podrían evitarse los posibles tropiezos o mitigar sus consecuencias. Neil Armstrong, el primer hombre en llegar a la Luna, se valió de ese principio en sus paseos lunares. «Creo —diría— que nos hemos esforzado mucho en evitar el exceso de confianza, ya que, cuando se exagera la confianza, algo habrá que de golpe te pille y te engulla.»

En los negocios, ese baño de realidad es un paso estándar en la gestión de crisis. Las frases hechas al respecto están bien trilladas: «si fallas al planificar, te planificas para fallar» o «un gramo de prevención vale un kilo de curación».[29] Podemos aplicar este principio a la procrastinación de dos maneras: prever lo peor y esperar lo mejor, y aceptar que se es adicto a la dilación.

*Prever lo peor y esperar lo mejor*

Muy pocos son los que atinan a la primera cuando efectúan grandes reformas en su vida; la mayoría necesitan múltiples intentos. Pensemos en los buenos propósitos de Año Nuevo, por ejemplo: a menudo hacen falta cinco intentos antes de que lo prometido dure más de seis meses.<sup>[30]</sup> Yo mismo me las vi y me las deseé en varios intentos de dejar de fumar antes de abandonar por fin los cigarrillos. Para problemas más graves con el alcohol o las drogas, se da esa misma necesidad de repetir los intentos. Haga lo que haga, no corra un tupido velo sobre ese proceso penoso y repetitivo; tomar los deseos por realidades solo aumentará su procrastinación.

Los psicólogos James Polivy y Peter Herman denominan ese optimismo exagerado y disfuncional «síndrome de la falsa esperanza». El exceso de confianza en la magnitud, velocidad y facilidad de los cambios importantes en la vida se asocia con porcentajes de éxito menores. Cuando se tienen expectativas carentes de realismo, desmesuradas, los logros modestos se pasan por alto. Solo han perdido cinco kilos. Fumaron en una fiesta. Se saltaron el gimnasio durante una semana. Ven esos deslices como «fallos» y pierden impulso: es más probable que cedan y se sientan peor que antes de que tomaran la resolución de cambiar. Esa desilusión es común, ya que el gremio de la autoayuda imbuye expectativas y promesas que van más allá de lo creíble. Si usted pertenece a la gran mayoría que no se transforma tan deprisa como se proclama, le parecerá que el fallo es suyo, no del programa.

El éxito requiere que se equilibren el optimismo y el realismo; será duro y lo más probable es que habrá recaídas, pero podrá retomar el camino.<sup>[31]</sup> Cuando dejé de fumar, le prestaba atención a dos variables: cuántos cigarrillos fumaba cuando me ponía a ello sin freno y el tiempo que pasaba hasta que volvía a caer en el hábito. Mientras el primer número bajase y el segundo subiese, es que estaba yendo a algún sitio. En vez de creer que puede batir completa y fácilmente al problema de la procrastinación, crea que puede ir vencéndolo. En vez de empeñarse en no procrastinar nunca, empéñese en empezar solo un poquito antes más y más proyectos. Las ganancias modestas pueden tener resultados significativos. Tengo alumnos que se ponen a estudiar para los exámenes con solo cuarenta y ocho horas de antelación, pero si empezasen un día antes, aumentarían su tiempo de empollar un 50 por ciento. Como aconseja el autor Louis L'Amour: «No se llega a la victoria con kilómetros, sino con centímetros. Gane un poco ahora, mantenga el terreno ganado y luego gane un poco más».

**4. Puntos de actuación para prever lo peor y esperar lo mejor.** La vida no siempre sigue nuestro mismo camino. En vez de esperar la perfección, prevea las dificultades y los reveses. Cuando ocurran, y es inevitable que ocurran, no se vendrá abajo tan fácilmente. Veamos maneras de aportar un pesimismo saludable a sus planes:

- Determine qué podría salir mal y distraerle en su camino hacia la meta. Reflexione con franqueza sobre sus experiencias y busque el consejo de otros que hayan pasado por dificultades parecidas. Por ejemplo, échele un vistazo a los foros de la red dedicados a la procrastinación.
- Haga una lista de las formas en que usted suele procrastinar y téngala a la vista en su puesto de trabajo.
- Evite esas situaciones de riesgo que ha reconocido. Por ejemplo, si su problema es el envío de mensajes de texto, antes de ponerse a trabajar apague el teléfono móvil o la PDA.
- Elabore de antemano un plan de recuperación por si hay un desastre. Si flaquea y empieza a saltarse el gimnasio, ¿qué resorte de emergencia podría accionar? ¿Tiene un amigo al que puede acudir para que le anime? ¿Puede contratar a un entrenador personal que le ponga otra vez en el buen camino?
- Si ve que ha perdido la motivación, recurra a su plan de recuperación. Céntrese en reducir la profundidad y la duración de esa caída de su motivación.

#### *Aceptar que se es adicto a la dilación*

Cuando la procrastinación se pone seria de verdad, los pasitos cortos quizá no valgan. Puede que necesite una técnica severa, que tomará prestada del programa de recuperación en doce pasos de Alcohólicos Anónimos. El primero es: «Reconocemos que somos impotentes ante el alcohol». A muchos les parece que ese reconocimiento es una extraña forma de empezar con la sobriedad, pues se opone a toda noción optimista y aumenta la probabilidad de que, una vez que se toma una copa, se abandone todo autocontrol y se proceda a beber sin medida.<sup>[32]</sup> No obstante, reconocer la impotencia con el alcoholismo o la procrastinación puede conducir, paradójicamente, a la eliminación de ambos.

En efecto, es posible mejorar el autocontrol mediante la adopción del pesimismo. ¿Cómo ocurre tal cosa? Bien, reconocer de verdad que un solo fallo de la fuerza de voluntad conduce inevitablemente a perder todo autocontrol motiva mucho más que

creer que a las recaídas ocasionales se les puede poner coto de modo que no supongan un peligro.[33] La abstinencia es un antídoto preferible a tener que justificar cada desliz. Como una sola copa, una sola barrita de chocolate o un cigarrillo solitario no suponen nada en sí mismos, podemos engañarnos y quitarles importancia. Si nos permitimos creer que por un solo día más de retraso no pasa nada, ese día de mañana en que por fin se actuará no llegará nunca.[34] Maury Silver y John Sabini, que investigaron la procrastinación en la década de 1970, exponen el problema mediante el caso del típico estudiante procrastinador:[35]

Suponga ahora que decide lo que va a hacer en los cinco minutos siguientes, ya sea dedicarse al trabajo escrito o jugar una partida a la máquina del millón. El trabajo puede esperar a una sola partida; el coste a largo plazo es pequeño. A corto plazo, cinco minutos con la máquina es mucho más agradable que cinco minutos redactando el trabajo, y, al fin y al cabo, ¿cuánto avanza el trabajo en cinco minutos? La partida es la elección evidente. La partida se ha acabado, así que tiene que decidir qué hará los cinco minutos siguientes. La situación ha cambiado solo inapreciablemente, así que llegará a la misma conclusión. Una vez que se ha tomado en serio la posibilidad de jugar a la máquina y ha fragmentado la noche en intervalos de cinco minutos, puede que esté condenado a jugar hasta que se quede sin dinero, la máquina se estropee o alguien con peores pulgas que usted quiera jugar. El problema es que incluso cinco minutos tienen un auténtico coste para el trabajo escrito. Como una sola partida es breve, resulta particularmente seductora.

Cuando llega la hora de decidir si se trabaja o se procrastina, no faltan las excusas para ceder a la tentación. Las condiciones serán mejores mañana, así que empezaré entonces; trabajaré mejor cuando tome algo de comer; será más fácil si limpio antes; empezaré cuando pase esta pantalla, acabe de ver este programa, acabe de escribir este mensaje de correo electrónico; este episodio/fiesta/hobby es especialmente bueno, así que sería una faena que me lo perdiese; me merezco un descanso porque ya he trabajado tanto y otros procrastinan, así que por qué no voy a hacerlo yo; es solo esta vez, así que no cuenta; todavía hay muchísimo tiempo; y por último, ya es demasiado tarde para que la diferencia vaya a ser grande, así que no hace falta que empiece ahora. Todas estas son justificaciones a posteriori. Su único propósito es aliviar la ansiedad y la culpa.

Solo hay una forma a prueba de bomba que impida que se justifique el camino por el que se ha venido a procrastinar, seguir la máxima capital de la era victoriana: «No se tolere nunca que pueda haber una excepción».[\*] Es el mismo consejo que dan los de Alcohólicos Anónimos. El comprometerse a empezar pronto queda apuntalado por la creencia de que cualquier desliz será catastrófico, de que el paso inicial hacia la

procrastinación es simplemente el primer eslabón de una cadena inacabable. Los aspectos concretos de mañana se parecerán mucho a los de hoy: se tendrá la tentación de incurrir en costes pequeños pero acumulativos para ganar un placer moderado pero inmediato. Si usted decide dejar las cosas para más adelante una vez más, esa decisión se repetirá cada día y las consecuencias irán creciendo. Es como dicen estos versos de *Fausto*, obra maestra de Goethe, según la muy libre versión de la primera traducción al inglés. Pedir más tiempo puede ser un pacto con el diablo:

*Pierde este día rezagándote: mañana será la misma historia,  
mañana, y pasado aún demorará más;  
cada indecisión trae su propia dilación,  
y los días se pierden lamentándose de los días perdidos.  
¿Vas en serio?: apresado este minuto mismo.  
La audacia tiene genio, poder y magia.  
Ponte a ello, y tu espíritu se calentará.  
¡Empieza, y la obra se concluirá!*

**5. Puntos de actuación para la aceptación de que se es un adicto a la dilación.** Si ve que usted procrastina crónicamente, que una y otra vez logra engañarse a sí mismo e incurre en largas dilaciones para las que encuentra excusas a cada momento, esta puede ser la técnica que usted andaba buscando. La procrastinación le tiene apresado férreamente; para derrotarla tendrá que aceptar esa humillante realidad:

- Tómese un momento para reflexionar en la cantidad de veces que con sus disquisiciones mentales se ha apartado de sus planes y se ha metido en un lío. Empiece a llevar una relación diaria de sus costumbres procrastinadoras.
- Reconozca que su mayor preocupación es su débil voluntad, que su voluntad intentará tomarle el pelo haciéndole creer que «solo será esta vez».
- Acepte que la primera dilación le permitirá justificar todas las demás. Procediendo de esta manera, será mucho menos probable que dé usted ese primer paso.

EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES

Este capítulo es, más que nada, para los Eddie que no esperan gran cosa, para los que solo necesitan un poco más de confianza para alcanzar lo que puedan dar de sí. Allá en el

capítulo dos, Eddie dejó de creer en su capacidad de vender, y a causa de esa duda acerca de sí mismo su fracaso devino inevitable. Si hubiera prestado más atención a su progreso, podría haber empezado una espiral de éxitos. Si hubiera complementado ese impulso con la asistencia a un grupo de apoyo a los vendedores, con lo que habría creado una pequeña victoria vicaria, podría haber proseguido una carrera en el mundo de las ventas. Usted también podría haber dejado de creer en su capacidad de avanzar en su carrera, su vida personal o su salud. Hace planes para cambiar, pero ya no cree de verdad en su capacidad de sacarlos adelante. Tómese un momento para repasar sus resultados en el cuestionario de autoevaluación del capítulo dos. Si puntuó 24 o menos en la escala de expectativas, quizá usted, como Eddie, debería fijarse más en las técnicas que se exponen aquí.

Por otra parte, algunos, unos pocos, de ustedes tendrán una confianza excesiva; también esos pueden estar igualmente en peligro. La confianza o el optimismo se parecen mucho a la vitamina A: si no se toma la suficiente se quedará uno ciego, pero en exceso puede matarte. El truco está en encontrar el punto ideal entre ser pesimista y ser un viva la Virgen, el punto en que se tiene fe en la capacidad de triunfar, pero no tanta que deje uno de esforzarse. Tanto si usted necesita que se alimenten sus expectativas o que se las temple, usted está de suerte. Todas las técnicas que se exponen aquí son científicamente razonables y más que sólidas. Empezarán a funcionar inmediatamente y usted irá mejorando con la práctica. Créame.



## O te gusta o lo dejas

Encontrarle la importancia al trabajo que se hace

$$\text{MOTIVACIÓN} = \frac{\text{EXPECTATIVA} \times \text{VALORACION}}{\text{IMPULSIVIDAD} \times \text{DEMORA DE LA SATISFACCIÓN}}$$

Si el tiempo vuela cuando te lo estás pasando bien, pone el turbo cuando no crees que te lo estás pasando suficientemente bien.

JEF MALLETT

A fin de preparar a mis alumnos para una clase de motivación, jugamos a «mi trabajo es peor que el tuyo». Como la desgracia ama la compañía, nos lo pasamos muy bien. Intentamos encontrar la peor experiencia con un puesto de trabajo que haya tenido alguien de nuestro grupo, y luego analizamos ese trabajo para determinar qué tenía que lo hacía tan terrible. El aula resuena con las exclamaciones de simpatía mientras los alumnos hablan de los veranos que se han pasado sacando con una pala estiércol de cerdo o de los abrasadores y extenuantes meses plagados de mosquitos que se han tirado plantando árboles. Pero, no falla, los trabajos que eligen como los «peores» no son los exigentes físicamente; los peores son los aburridos que acaban nublando la mente. Por ejemplo, un joven brillante gastaba su potencial en colocar correctamente las cajas de cartón que se torcían en una cinta transportadora. Yo fui socorrista en un parque acuático; tenía que vigilar los mismos y escasos metros de la zona de zambullida durante un tiempo que parecía no tener fin.

Este tipo de trabajos nos convierte en observadores de relojes, a la espera de que cada agónico minuto pase.<sup>[1]</sup> Como cada aspecto del trabajo está determinado de antemano, poco podemos decir acerca de cuándo o dónde lo haremos; pocas oportunidades nos

quedan para la iniciativa o la innovación. Debemos repetir las mismas acciones una y otra vez. ¿Estamos haciendo un buen trabajo? Nadie lo sabe en realidad, salvo cuando metemos la pata. Películas como *Tiempos modernos* o *Trabajo basura*, cuyos protagonistas escapan de semejante purgatorio laboral, se convierten en clásicos de culto. Más recientemente, la premiada serie de televisión *The Office* ha sido un éxito en media docena de versiones en distintos países del mundo. Parte de la gracia del programa estriba en que enseñe cómo se las apaña la humanidad para elevarse sobre el marasmo del trabajo sin sentido. No siempre, sin embargo, fueron así los trabajos de oficina o en la fábrica.

El lugar de trabajo «moderno» se lo debemos en muy buena medida a Frederick Winslow Taylor, creador de la gestión empresarial científica.<sup>[2]</sup> Antes de él, la mayor parte de los trabajos eran cualificados y en cierta forma escapaban a que se los dirigiese directamente. Los realizaban artesanos que aprendían su oficio gracias a años de aprendizaje y especialización; los directores, cuando no sabían gran cosa de cómo hacían su trabajo, no podían supervisarlos fácilmente, y a los artesanos no les interesaba contárselo.<sup>[3]</sup> El gran avance de Taylor consistió en fragmentar el trabajo en elementos que pudiesen gestionarse con mayor facilidad, en tareas simples, rutinarias, carentes de autonomía. Cuando allá a finales del siglo XIX y principios del XX se empezó a aplicar su sistema, el taylorismo, se consideró que era una abominación que lobotomizaba el espíritu humano y despojaba al trabajo de significado y placer. La gente lo odiaba tanto que su introducción en el arsenal del gobierno de Estados Unidos en Watertown, Massachusetts, desencadenó una huelga que condujo a una investigación especial de la Cámara de Representantes. El comité del Congreso concluyó que el hombre, por naturaleza, tenía que resentirse de que «se introdujese cualquier sistema que le trate como se trata a una bestia de carga o a una máquina inanimada», y tomó medidas para evitar que se adoptase el taylorismo en las instalaciones federales. Cuando el industrial Henry Ford aplicó un sistema parecido, la circulación de trabajadores en sus fábricas de coches se multiplicó casi por diez; los trabajadores apenas si aguantaban un mes antes de marcharse. El taylorismo, sin embargo, tenía un as en la manga: era eficaz y rentable. Aunque al final Ford tuvo que doblar los sueldos para cubrir los puestos de trabajo de sus fábricas, la mejora de la eficiencia le permitía subir la paga de los trabajadores y a la vez reducir los costes del modelo T en casi la mitad. Finalmente, el taylorismo contribuyó a que apareciesen los bienes baratos y una próspera clase media que podía comprarlos. Por

otra parte, todavía sigue siendo frecuente que el trabajo en una línea de montaje sea penoso.

Las tareas que odiamos están entre las que tendemos a posponer. Como el sistema de Taylor supone tareas estandarizadas, repetitivas y rígidamente controladas, odiar el trabajo puede ser un estado existencial crónico, un resultado inevitable de trabajos que están concebidos conforme a modelos mecánicos en vez de seguir modelos motivadores. [4] ¿Qué podemos hacer al respecto? Podemos soñar en volver a un tiempo en el que lo que deseábamos hacer y lo que ha de hacerse coincidían, pero no es realista. Incluso si usted es su propio jefe y puede dictar sus propias condiciones tendrá que realizar tareas que no son divertidas, y esas son las que la gente pospone. Quizá sea el momento de pensar en llevarse a uno mismo al huerto para lograr hacerlas. Como dice el título de este capítulo, o te gusta o lo dejas (hasta más tarde).

## JUEGOS Y METAS

Seamos quienes seamos, lo más probable es que dejemos para más adelante todo lo que nos parezca insufriblemente aburrido. El aburrimiento es señal de que lo que estamos haciendo es intrascendente, así que la cabeza deja que la tarea se le escurra. [5] Tiene sentido, pues, que sea mucho más probable que los procrastinadores perciban las tareas cotidianas como una pesadez que quienes no lo son. De todas las tareas aburridas que colman el mundo, la que ocupa el primer lugar en la lista de las más odiadas por la mayoría de las personas es el papeleo rutinario. Ese trabajo burocrático —rellenar registros de horas, remitir informes de gastos y aportar los datos que empresas y gobiernos exigen sin parar— parece carente de sentido, incluso cuando sí lo tiene. ¿Se acuerda de Michael Mocniak, aquel consejero delegado al que despidieron por dejar para más adelante facturas por valor de 1.400.000 dólares? Por suerte, sin embargo, el aburrimiento no es parte intrínseca de ningún oficio: no hay nada que no pueda resultar más interesante gracias a la manera de abordarlo. [6] Tom Sawyer, por ejemplo, se las apañaba para que los chicos del pueblo le pagasen a él por el privilegio de blanquear la valla de tía Polly, es decir, la tía del propio Tom. ¿Cómo? Negándose persistentemente a que echaran una mano y haciendo que sintiesen envidia de un trabajo no muy envidiable. Veamos unas cuantas técnicas eficaces que convierten tareas plomizas en áureas.

Para aliviar el aburrimiento en el cumplimiento de una tarea, intente que la cosa le resulte más difícil. (Pero no se pase; cuando las tareas son demasiado difíciles, la frustración puede hacer mella).[7] Encontrar el equilibrio entre la dificultad de la tarea y la capacidad del que la acomete es un componente clave para crear una fluidez, un estado de total implicación.[8] Los estados de fluidez no ocurren naturalmente, pues muchos trabajos se estructuran alrededor de un nivel invariable de dificultad, mientras que la destreza de los trabajadores aumenta con la práctica. Cuando el trabajo es nuevo y su dificultad sobrepasa la capacidad de quien lo realiza, el rendimiento se tambalea y la ansiedad crece. Luego, cuando se mejora, el trabajo puede acabar enganchando, pero esa adecuación emocional es momentánea. Cuando se ha conseguido una verdadera maestría, el aburrimiento se vuelve regla: todo eso ya se ha hecho antes. Para evitar la caída en el tedio, hacer juegos es una estrategia común. Establezca sus propias pautas, cree su propia retroalimentación e intente batir su propia marca. ¿Puede hacerlo en la mitad de tiempo? ¿Y con una mano? ¿Y con los ojos cerrados? El grupo de cómicos Broken Lizard concibió una película sobre ese tema, *Los supermaderos*: cinco policías del estado de Vermont encuentran la forma de mezclar juegos y tretas en su trabajo, y así logran que su jornada laboral sea llevadera.[\*] Una trabajadora, que tiene ya sus años, de una fábrica de patatas fritas se distrae coleccionando las que tienen una forma inusual y se parecen a gente famosa.[9] Los nadadores de competición mantienen el aburrimiento a raya imaginándose tiburones en el agua de la piscina.

Dicho sea de paso, no puedo evitar darme cuenta de que usted sigue leyendo este libro pese a las estanterías llenas de volúmenes entre los que puede escoger. Presumo que la procrastinación es un problema que usted o alguien de su familia experimenta, y que como consecuencia de ello estas páginas le están pareciendo pertinentes e interesantes incluso para usted mismo. Podría dejar el libro, pero la relevancia que tiene para usted le mantiene leyendo. Lo mismo vale para otras acciones y tareas: el peligro de la procrastinación disminuye cuando las tareas, por estar conectadas instrumentalmente a temas y objetivos que le afectan a uno, resultan relevantes para quien las acomete.[10] Los actos que no encajan con metas determinadas y definidas por uno mismo son «amotivadores».[11] Nos son impuestos y los ejecutamos a regañadientes. En mi universidad tenemos muchos ejecutivos que vienen a la facultad voluntariamente todas las noches, tras haber trabajado un día entero en la oficina; lo hacen porque quieren

obtener el máster de administración de empresas. Me imagino que su cadena de objetivos motivadores consiste en algo parecido a lo que sigue:

- Leen el libro para prepararse para un examen.
- Preparan el examen para lucirse en el curso.
- Se lucen en el curso para sacar buena nota.
- Obtienen buena nota para recibir el máster de administración de empresas.
- Consiguen el máster en administración de empresas para ascender.
- Consiguen el ascenso para ganar más dinero y disfrutar de su trabajo.

Todos los objetivos parciales de esta jerarquía dependen del último: conseguir un ascenso para disfrutar de un trabajo más interesante.<sup>[12]</sup> Una serie de metas futuras que a uno le parezcan motivadoras en sí mismas es lo que se necesita para que las responsabilidades presentes queden enganchadas en ellas. Si esa cadena de motivaciones se rompe en un punto cualquiera, quedará sin anclaje; el compromiso con una meta será entonces insignificante y, como si fuera un globo, a la atención la arrastrará cualquier soplo de brisa.

El factor de la relevancia personal es una razón fundamental de que la procrastinación decrezca con la edad. A medida que maduramos, vamos conectando los puntos y vemos las razones de ser de lo que antes nos parecía que no tenía ninguna. Si usted carece de grandes metas —de tareas así en la vida—, su propósito ahora será encontrarlas. El mundo es grande; tendrá que experimentarlo al menos en parte. Mientras, le daré una meta genérica que le infundirá más significado a cualquier tarea. Conciba lo que está dejando para más adelante como una prueba para su fuerza de voluntad, y, como apuesta lateral de refuerzo, diga a sus amigos que tiene la intención de empezar pronto. La meta de ser fiel a usted mismo y de manifestar su coherencia ante otros aumentará el placer de aferrarse a la tarea y de resistir las alternativas tentadoras.<sup>[13]</sup> Por ejemplo, el anuncio que hizo público Barack Obama de que tenía la intención de dejar de fumar le ayudó a reafirmarse en su decisión, con alguna recaída ocasional.<sup>[14]</sup>

Para fomentar aún más su motivación intrínseca, conciba sus metas de largo plazo en función del éxito que quiere lograr —una meta de acercamiento— en vez de en función del fracaso que quiere que no ocurra —una meta de evitación—. Quienes generan metas a largo plazo positivas procrastinarán menos y actuarán mejor.<sup>[15]</sup> Dar consejos como «¡no te caigas!» al de frágil equilibrio o «¡no te olvides de la letra!» al cantante aumenta

la probabilidad de que ocurra eso mismo que se supone que se quiere evitar. En consecuencia, «verdaderamente quiero que este libro tenga buenas críticas» es mejor que «espero que no se mofen en mi cara por lo que he escrito». Casi cualquier meta puede reformularse de modo que las metas de evitación se conviertan en metas de acercamiento: no lo que no se quiere que pase, sino lo que se desea.<sup>[16]</sup> Observe la tabla siguiente:

Las metas de evitación son...	Las metas de acercamiento son...
1. No quedarse en casa	Explorar el mundo
2. No estar cansado	Tener energías
3. No quedarse sin alternativas en un trabajo	Encontrar la propia vocación
4. No pasarlo mal con las facturas	Ganar más dinero
5. No vaciar el vaso	Rellenar el vaso
6. No empezar tarde	Empezar pronto

¿En qué lado de la tabla suele encontrarse usted? Cuando está haciendo dieta, ¿se centra en no comer cosas sabrosas (una meta de evitación) o en comer cosas sanas (una meta de acercamiento)? ¿Piensa en no procrastinar (una meta de evitación) o en empezar antes (una meta de acercamiento)? Ya me parecía a mí... Así que la lección es: ¡deje de proponerse metas de evitación![\*]

**1. Puntos de actuación para juegos y metas.** Dicen, al menos los que citan a William Shakespeare, que no hay nada bueno o malo en este mundo, que el pensamiento es el que hace que sea lo uno o lo otro. El Bardo exageraba un poco, pero en esencia tenía razón. Conciba sus metas apropiadamente; la manera en que las vea determinará en gran medida su valor:

- Evite el aburrimiento haciendo que las tareas le resulten más exigentes. En este caso pueden ser útiles los juegos, con reglas limitadas solo por su imaginación y sentido común. Por ejemplo, cuando usted compite con sus colegas, casi cualquier tarea puede convertirse en una carrera para ver quién termina el primero o hace más trabajo. Si compite consigo mismo, también podría intentar acabar la tarea en menos horas.
- Conecte las tareas con sus metas de largo plazo, con lo que en sí mismo le resulte motivador. Por ejemplo, si a usted le gusta el trato con otros, podría concebir la

limpieza y el orden de la casa como «el ofrecimiento de un hogar acogedor para la familia y los amigos».

- Conciba sus metas en función de lo que quiere lograr en vez de en función de lo que quiere evitar. Por ejemplo, piense «quiero que me salga bien» en vez de «no quiero que me salga mal».

## CRISIS DE LA ENERGÍA

Cuando me trasladé a Minnesota para trabajar en mi doctorado, mi esposa Julie y yo logramos hacernos con un piso de ensueño: un *loft* en un almacén reconvertido. El alquiler era bajo —característica fundamental con los ingresos de un estudiante— y estaba cerca tanto de mi universidad como del sitio donde trabajaba ella. Mejor aún, solo un amplio, espléndido campo nos separaba del río Mississippi. Pero nada es perfecto. El campo estaba lleno de ambrosía, que me desencadenó la fiebre del heno. Mis alergias nunca habían sido tan intensas que requiriesen medicación, pero tras acabar con la tercera caja de pañuelos de papel enseguida opté por tomar un fármaco antialérgico que se vendía sin receta. De pronto, no podía levantarme de la cama por la mañana si no era tras los repetidos empujones que me propinaba mi mujer. Trabajar se me hacía increíblemente difícil, como correr por una gruesa capa de nieve en polvo. ¿Qué me estaba pasando? ¿Estaba deprimido? ¿Estaba desbordado? Al final leí el reverso de la caja del medicamento: «Puede causar somnolencia». Más tarde me enteraría de que la mayoría de las medicinas contra la alergia llevan antihistamínicos, que tienen el mismo principio activo que el somnífero Nytol. Estaba tomando el equivalente a unas píldoras para dormir; no era extraño que me costase ponerme a trabajar.

Esté inducido por fármacos o no, un gran cansancio es la razón número uno que se da de que se procrastine; el 28 por ciento de las personas señala «la falta de energía suficiente para empezar la tarea» como la causa.<sup>[17]</sup> Cuando se está cansado al final del día, una vez que el trabajo se ha quedado ya con lo mejor de uno, ponerse a ordenar el garaje es lo último que le apetece a uno. La fatiga incrementa la aversión a las tareas, disipa el interés y lo difícil se vuelve difícilísimo.<sup>[18]</sup> Se trate de un músculo exhausto o de una mente exhausta, la angustia de cuando se está agotado resulta bien presente.<sup>[19]</sup> Cuando está cansado, más difícil aún le será forzarse a abordar trabajos que le desagradan. Cuando se está agotado la fuerza de voluntad se halla bajo mínimos: ejercer



la voluntad —el autocontrol y la automotivación— gasta energías. Si tiene que reprimir un impulso contrapuesto, acabará con sus reservas de energía y su fuerza de voluntad. Si tiene que refrenarse a sí mismo para no comer ese pastel, irá agotando su fuerza de voluntad. Si reprime una emoción, si reprime la risa o la ira, irá agotando su fuerza de voluntad. Si se las está viendo con el estrés, su fuerza de voluntad se agotará. Esta disminución del autocontrol se produce también tras haber tomado una decisión difícil; esa es una razón de que ir a comprar ropa pueda ser un tormento extenuante cuando se carece de un sentido innato de la moda. Esas prendas excéntricas que descansan en el fondo de su armario fueron adquiridas, seguramente, hacia el final de una jornada de compras.

En cierta medida, debemos aceptar que no tenemos energías mentales infinitas y reconocer nuestras limitaciones en cuanto a la motivación tal y como reconocemos las físicas. Todo el mundo entiende que no se puede correr un maratón tras otro, pero no resulta tan evidente que las luchas internas equivalentes pueden ser igual de onerosas. Quizá tengamos problemas con la procrastinación porque nos exigimos demasiado a nosotros mismos cada día, y es posible que perseguir un ritmo de vida menos estresante, más lento, nos ayude a tener más energías. Por desgracia, no siempre podemos escoger. Entonces, ¿qué podemos hacer cuando nuestro «levántate y anda» se ha «levantado e ido andando»?

Al reconocer que nuestras reservas de energía son limitadas podemos realimentarlas y distribuir las estratégicamente. No querrá nunca quedar completamente exhausto; cuando está en las últimas es probable que ceda a sus impulsos. Esa es la razón de que quienes hacen dieta no deban permitirse pasar hambre: hambrientos, lo más probable es que se sacien con las combinaciones simples de hidratos de carbono y grasas que saturan nuestro mundo. Tiene su gracia que los dulces restauren la fuerza de voluntad el tiempo suficiente para que uno se lamente de la recaída.<sup>[20]</sup> Así que blíndese contra las distracciones valiéndose de los momentos de vigor para aplicar otras técnicas de autocontrol más duraderas, en especial distanciarse de las tentaciones.<sup>[21]</sup> Eso es lo bueno de los despachos. Una vez purgados de tentaciones, pueden convertirse en templos de la productividad, en lugares donde atenerse a la intención de trabajar exigirá mucha menos fuerza de voluntad.

Encarar las dificultades de escribir un informe al final del día, cuando ya se está rendido, tampoco es la mejor idea. Lo mejor será abordarlas cuando se tiene más nervio,



y eso depende del ritmo circadiano de cada uno.[22] Algunos somos alondras matutinas, alegres y contentos y activos como un reloj a primera hora de la mañana, dispuestos a llenar gimnasios antes del alba. Otros son búhos nocturnos, de arrancada lenta, cuyos niveles de energía llegan al máximo avanzado el día. Es más probable que los búhos nocturnos sean procrastinadores, con una cronobiología más adecuada para trasnochar; se tienen que forzar a seguir un horario que no les es natural ingiriendo cafeína por la mañana para despertarse y alcohol por la noche para desactivarse.[23]

Sea cual sea su ritmo, programe el inicio de la redacción del informe para unas horas después de haberse despertado; es cuando la mente funciona con la mayor eficiencia, en un período que dura unas cuatro horas.[24] Si se levanta a las siete de la mañana, es probable que su rendimiento máximo ocurra entre las diez y las dos; no es un intervalo muy amplio. Pero si ordena el despacho, se olvida del correo electrónico y cierra la puerta durante esas horas, conseguirá sacar adelante una cantidad asombrosa de trabajo. Puede extender esa fase de eficacia con una breve siesta, de unos veinte minutos, pero si se encuentra en unas oficinas eso no suele ser posible. Con todo, dar una vuelta a la manzana también puede renovar sus fuerzas a la hora de comer. En cualquier caso, es inteligente ir haciendo trabajos menos creativos, más rutinarios, hacia el final de la tarde; para entonces estará perdiendo puntos de cociente de inteligencia por horas. Cuando por fin llegue a casa, la única decisión que podría tomar adecuadamente es si debe tomarse una copa de vino o una jarra de cerveza. La buena noticia es que la sincronización es perfecta: doce horas después de haberse levantado es cuando el hígado metaboliza mejor el alcohol.

Por último, una pauta típica en la que muchos caemos cuando estamos estresados es reducir el ejercicio y el sueño y compensarlo con la comida y los estimulantes, normalmente azúcar, cafeína y nicotina. A corto plazo puede resultar una estrategia energética efectiva, pero a largo plazo le dejará peor. Los estimulantes no solo pierden efectividad con el uso repetido, sino que incluso pueden dificultar aún más el ejercicio y el sueño. Cuando la calidad de la concentración es sustituida gradualmente por la cantidad del esfuerzo, se trabaja más horas y se produce menos, para acabar hincando el codo bien entrada la noche, cuando se debería estar durmiendo. Estos son malos hábitos energéticos.

Es probable que ya sepa lo que debería hacer para resolver esos problemas. Está demostrado que comprometerse a un horario regular de ejercicios disminuye la

procrastinación.[25] Como hay mucha gente en Estados Unidos que no consigue dormir bien de noche, le recomiendo además que empiece a aprender higiene del sueño, que impide que los dormitorios se contaminen con el estrés del día y los conserva como santuarios de la evasión.[26] La higiene del sueño es lo único que le valió a mi esposa, que viene de una familia de insomnes crónicos.

**2. Puntos de actuación para la crisis de la energía.** Estar demasiado cansado es la principal razón de la procrastinación. Sus reservas de energía son a la vez un recurso limitado y renovable, así que haga por reponerlas y disponga sus esfuerzos con sabiduría:

- Reserve las horas de la mañana y el mediodía, en las que su rendimiento alcanza el máximo, para las tareas más difíciles.
- No pase hambre. Tome algunas cosas para picar que sean nutritivas.
- Reserve tiempo para hacer ejercicio varios días a la semana.
- Duerma de manera predecible; acuéstese a la misma hora todas las noches, y practique antes una rutina regular de relajación.
- Respete sus limitaciones. Si después de todo esto todavía está demasiado cansado para hacerse cargo de sus responsabilidades, intente reducir sus compromisos o busque ayuda para abordarlos.

#### DEBERÍA USTED VER LA TAREA QUE ESTOY EVITANDO

El sol se pone y las largas sombras desaparecen en la penumbra. Los ojos se dilatan para ajustarse a la nueva luz, pero aun así la oscuridad se hace más intensa: la incertidumbre se cierne sobre nosotros y quién sabe qué no podría aparecer allá delante. Vulnerables ahora a lo desconocido, sentimos un miedo que nos ahoga. Con la noche llega la hora de los monstruos. Cúbrase la cabeza con la sábana y no diga ni una palabra: de lo que se trata es de la supervivencia... o al menos así era antes. Como tres cuartas partes de los chicos, crecí con miedo a la oscuridad, pavor que nos viene en muy buena medida de nuestros antepasados.[27] Cuando la noche era verdaderamente peligrosa, el miedo a los ogros y a los fantasmas mantenía a los niños tranquilos, quietos y seguros. Los miedos imaginarios son una parte adaptativa de la cultura.[28] Los inuit o esquimales hablan a sus hijos del *qallupilluit*, que se lleva a los niños que se acercan demasiado a las grietas del hielo, mientras que los japoneses tienen a los *kappa*, criaturas acuáticas que se comen

a los niños malos.[\*] Quizá podamos conjurar a nuestro propio monstruo para espantar también a la procrastinación.

La técnica de la procrastinación productiva podría valerse de un monstruo así. Es una treta bien establecida, por la que abogaba nada más y nada menos que sir Francis Bacon, el filósofo y estadista del siglo XVII. Proponía que intentásemos «contraponer los afectos y dominar a los unos con los otros, como cuando cazamos fieras con fieras». Vemos cómo actúa la procrastinación productiva cuando la gente se tira horas preciosas afilando lápices, raspando hornos o limpiando dormitorios en los días en que un plazo de entrega inminente se les echa encima. Pese a que, según todas las apariencias, dé la impresión de que les ha entrado súbitamente el trastorno obsesivo-compulsivo, esa procrastinación no es del todo una pérdida de tiempo.[29] Hacen cosas, aunque no las que deberían.[30] Los psicoanalistas lo considerarían un ejemplo de desplazamiento, por el cual trasladamos los impulsos a un desahogo afín pero menos amenazador; es como pelearse con un amigo tras sufrir una bronca del jefe. Los psicólogos del comportamiento dirían que estamos dispuestos a pechar con cualquier tarea infame si con ello evitamos algo peor.

La procrastinación activa no es perfecta: reduce el coste de marear la perdiz, pero no lo elimina. En vez de no hacer nada útil mientras esquivamos el gran proyecto, al menos nos encargamos de minucias, «desvestimos a un santo para vestir a otro». No es tan constructivo como afrontar el trabajo de verdad, pero desbroza y nos deja en una disposición mucho mejor para arremangarnos cuando estemos listos. Más tarde o más temprano, sin embargo, habrá que enfrentarse a ese monstruo que hemos estado evitando.

**3. Puntos de actuación para «debería usted ver la tarea que estoy evitando».** No deje que la perfección —no procrastinar nunca— se interponga en el camino de lo bueno —la procrastinación productiva—. Encuéntrese con su impulso procrastinador a medio camino. Al dedicarse a la procrastinación productiva, pospone una tarea solo para espolearse a fin de abordar otra:

- Establezca una tarea central que debería estar haciendo ahora, pero a la que está posponiendo.
- Establezca tareas tangenciales que también deberían hacerse y que son, en comparación, más placenteras que la tarea central. Quizá también las esté dejando para más adelante.

- Acepte el toma y daca de eludir la tarea central y abordar las tangenciales. Cuando llegue por fin a la tarea central, estará en mejor disposición para llevarla a cabo.

## DOBLE O NADA

A todos nos son demasiado conocidos los placeres culpables. Ya sabe, esos a los que uno cede tras un largo día haciendo cosas para otros, una vez que los niños han cenado y se han ido a la cama, los platos están ya fregados y por fin se tiene una hora para uno mismo. Se quita la ropa de trabajo, se pone algo cómodo, se sirve una bebida y se pone a mirar... ah, sí, ¡los *reality shows*! ¡Oh, el dulce abismo cerebral del espectáculo que le dan a uno ya masticado! Todos tenemos la capacidad de recompensarnos a nosotros mismos, sea con un libro de usar y tirar, una copa de helado o una compra espléndida. Démosle, pues, a ese talento un buen uso.

Uno de los mayores problemas de los procrastinadores es que tienden a no recompensarse a sí mismos al terminar una tarea; a menudo no aprecian su duro trabajo. [31] No se susurran una palabra amable o no planean darse una satisfacción cuando acaben lo que tienen que hacer. Mala cosa, pues tales premios son los más fáciles de realizar y personalizar. Los detalles del lenguaje animoso que se dediquen, la manera exacta que tengan de complacerse, variarán de unas personas a otras, pero los efectos seguirán siendo los mismos. Sean las palabras preferidas «pero ¡qué tío tan grande soy!» o «¡así se hace, tía!», ensalzarse un poco a uno mismo es un incentivo que no cuesta nada para superar una tarea exigente. De manera similar, se trate de una buena comida o de unas vacaciones completas, autoconcedernos un premio porque lo valemos puede sacarnos del tedio del trabajo y llevarnos a poder concluir un proyecto. Mejor aún, ofrece dividendos motivadores que se cobran en empresas posteriores.

Esta técnica recibe el nombre de «diligencia aprendida»: se puede aprender a amar el trabajo que uno hace. [32] Es que las emociones placenteras generadas por los halagos a uno mismo y otras recompensas propenden a transmitirse al propio esfuerzo; es decir, las actividades adoptan las propiedades de sus metas y pueden convertirse en una satisfacción en sí mismas. El dinero es el ejemplo principal de este fenómeno, infundido como está de valor en virtud de lo que luego puede comprar. El trabajo duro, según los logros que generará más tarde, puede quedar infundido de valor de modo similar, lo que

hace que el esfuerzo recompense instantáneamente. En consecuencia, los que tienen éxito están inscritos en un círculo virtuoso: las recompensas previstas por ganar contribuyen a que disfruten más con el trabajo, y el disfrute les ayuda a ganar. Con el futuro dándole sabor al presente, paladean la victoria mucho antes de que se produzca. Es una situación muy agradable, pero el quid está en cómo iniciarla. Seguramente tendrá que haber varios ciclos de esfuerzo-recompensa antes de que el esfuerzo adquiera el gusto de la recompensa posterior.

Mientras espera a que la diligencia aprendida arraigue, puede incrementar el placer del trabajo de una manera más directa: mezcle una medicina amarga con dulce miel.<sup>[33]</sup> Intente encontrar el modo de compatibilizar el interés a largo plazo y un impulso a corto plazo. Si combina una tarea desagradable con otra que le guste más, la mezcla podría bastar para que se ponga en marcha. Juntarse con un compañero de deporte puede alentarle a hacer ejercicio. Regalarse un café selecto puede ayudarle a centrarse en el registro de horas o en el presupuesto. Pero este método tiene también sus riesgos. Juntarse con otro para acabar un informe o preparar un examen, por ejemplo, puede degenerar en una noche entera de discusiones sin que se aprenda al final gran cosa. Con todo, el principio es sensato. En *Billy Madison*, película de Adam Sandler, el personaje que da nombre a la película tiene que repetir su escolarización de cabo a rabo, doce cursos en veinticuatro semanas, para recibir una herencia sustanciosa. Desesperado, contrata a una atractiva tutora que por cada respuesta correcta que él da se despoja de una prenda.

**4. Puntos de actuación para «doble o nada».** Tómese tiempo para reconocer y recompensar sus progresos. Aunque el éxito en sí acabará por hacer que disfrute del esfuerzo, por ahora puede inyectar artificialmente un poco de placer en la mayoría de las tareas:

- Haga una lista de los premios que pueda darse a sí mismo: el autoelogio, las compras frívolas o salir de marcha una noche.
- Prométase a sí mismo esos premios al concluir la tarea que ha estado eludiendo.
- Piense en maneras de hacer que las tareas resulten más agradables, como oír música, beber un café selecto o trabajar con un amigo.
- Cerciórese de que el factor que hace más agradable la tarea (trabajar con otro, por ejemplo) no pasa por encima de la tarea misma.

El trabajo perfecto existe: aquello a lo que se dedicaría uno aunque no le pagasen. Un ejemplo son los amasadores de oro.<sup>[34]</sup> Los amasadores de oro son jugadores profesionales de videojuegos que han llegado a ser expertos en los juegos de rol con multijugadores en línea a escala masiva, como World of Warcraft, RuneScape o Star Wars Galaxies. Con su afinada destreza y largas horas de juego —en ocasiones, hasta dieciocho al día—, ganan oro y otros artículos virtuales raros que venden a otros jugadores por dinero de verdad. Como ha documentado Ge Jin, estudiante de doctorado de la Universidad de California y cineasta independiente, estos jugadores profesionales difuminan la línea entre el trabajo y el juego de una manera constructiva. Jin reconoce que le «conmovió el espíritu positivo que tienen; los amasadores se apasionan con lo que hacen y hay, sin duda, camaradería entre ellos».<sup>[35]</sup> Lo más significativo es lo que muchos amasadores de oro hacen en su tiempo libre: seguir jugando.

Aparte del problema de quién compraría todo ese dinero imaginario, el amasamiento de oro no es ni puede ser para todos. No obstante, es una manifestación del desiderátum de todo trabajo: que conjugue el alto rendimiento con la satisfacción. Y demuestra que encontrar un trabajo que uno quiera hacer es un gran paso para evitar la procrastinación. Que el trabajo motive por sí mismo significa que el mero hecho de hacerlo ya es una recompensa; no hay que diferir la satisfacción. Esta combinación puede hacer que el trabajo sea casi adictivo; la motivación se dispara hasta la estratosfera e intensifica la creatividad, el aprendizaje y la persistencia.<sup>[36]</sup> En mi caso, por ejemplo, me encanta aprender sobre la motivación y para ello trabajo mucho, pero muy a gusto. Encontrar un trabajo que le guste realmente a uno no es sencillo, pero merece la pena intentarlo.

Dar con el trabajo perfecto es, al menos, tan difícil como encontrar a tu media naranja. Puesto que en nuestra cultura casi el 50 por ciento de los matrimonios acaba en divorcio, no es coser y cantar. En el amor buscamos a la persona que nos complemente; en el trabajo, el que pueda convertirse en una vocación. En ambos casos, a una conjunción satisfactoria podemos llamarla congruencia, y lograrla puede ser bien difícil. El mejor predictor del amor es la familiaridad generada por la proximidad física,<sup>[\*]</sup> buena receta en la medida en que reduce los gastos en viajes durante el noviazgo.<sup>[37]</sup> También en el trabajo gravitamos hacia la mejor de las opciones que nos son conocidas, no hacia el mejor de los posibles trabajos. Expandir nuestro mundo y mejorar nuestra elección de

carrera no es una cuestión simple. Hemos de entendernos mejor a nosotros mismos y lo que pueden ofrecernos trabajos diferentes, y encontrar entonces una manera de ligar lo uno y lo otro.[38]

Para la mayor parte de las personas, encontrarse a sí mismos y dar con la propia vocación es una lucha continua. Si todos siguiésemos nuestro primer impulso, el mundo laboral estaría compuesto sobre todo por bomberos y bailarinas. Si siguiésemos los sueños de la adolescencia, la mayoría seríamos atletas profesionales, diseñadores de moda o estrellas del rap. Pregunte a los estudiantes universitarios: muchos quieren hacer carrera en el cine. Por otra parte, escoger sensatamente ser médico o abogado tampoco sale bien siempre; esas eran las carreras que inicialmente proseguían Graham Chapman y John Cleese antes de crear el Flying Circus de Monty Python. La mayoría tenemos que buscar una vocación cuando ya estamos trabajando y aumentar la entrega a una trayectoria profesional ya emprendida y quizá inapropiada. Puede que necesitemos la ayuda de un casamentero o, como lo llamamos en el mundo del trabajo, un orientador o psicólogo de vocaciones. Estos profesionales evalúan su personalidad en lo que se refiere al trabajo; suelen basarse en una herramienta evaluadora que divide los intereses en seis temas: realistas (actuación), investigadores (pensamiento), artísticos (creación), sociales (asistencia), emprendedores (persuasión) y convencionales (organización).[39] También se asignan perfiles a las profesiones: trabajar de bombero se ubica bajo la categoría de «realista» y la de bailarina bajo la de «artístico». Los orientadores de vocaciones le guiarán hacia diversas elecciones de profesión, si bien será usted quien al final habrá de ver la manera de «quedar» con ellas. La evaluación que va a ver a continuación es la mía a la edad de diecisiete años. Una profesión claramente domina mi perfil, una que requiere una combinación de intereses investigadores y artísticos: la de profesor. No me tomé ese resultado en serio por entonces, y fui dando tumbos durante al menos diez años hasta que llegué a la misma conclusión. Échesele la culpa a mi fuerte necesidad de autonomía.



INVESTIGADOR				30	40	50	60	70		
TEMA		MODERADAMENTE ALTA								
INTERESES BÁSICOS	CIENCIAS	PROMEDIO								
	MATEMÁTICAS	PROMEDIO								
	CIENCIAS MÉDICAS	PROMEDIO								
	SERVICIOS MÉDICOS	PROMEDIO								
CÓDIGO	CATEGORÍAS PROFESIONALES	CÓDIGO		Muy alejado	Alejado	Mod. alejado	Nivel medio	Mod. similar	Similar	Muy similar
		M	F	12	21	27	39	45	54	
IR	Veterinario	R1	43							
IR	Químico	25	31							
IR	Físico	36	26							
IR	Geólogo	39	29							
IR	Técnico en medicina	21	28							
IR	Higienista dental		32							
IR	Dentista	44	37							
IR	Optometrista	47	34							
IR	Terapeuta físico	33	44							
IR	Médico	40	46							
IRS	Enfermero	43	51							
IRS	Prof. de matemáticas y ciencias	28								
IRC	Prof. de matemáticas y ciencias		24							
IRC	Analista de sistemas	15	35							
IRC	Programador	33	32							
IRE	Quiropráctico	34	37							
IE	Farmacéutico	28								
I	Farmacéutico		38							
I	Biólogo	39	35							
I	Geógrafo	31	43							
I	Matemático	32	25							
IA	Profesor de universidad	52	49							
IA	Sociólogo	40	45							
IAS	Psicólogo	34	36							

Al igual que cuando se busca el amor, para encontrar la vocación no basta con descubrir lo que se desea. Aunque cierto trabajo pueda ser el que uno anhela, el sentimiento tal vez no sea recíproco. Hay trabajos por los que no podemos competir porque han sido ya demasiados los que aspiraban a él. La oferta y la demanda es cruel, y quizá no haya demanda para su oferta. Por suerte, hay muchos otros trabajos que le gustarían tanto como ese. El programa O\*NET cataloga en Estados Unidos casi mil



oficios y le indica si hay demanda de trabajadores en aquellos que encajan con su perfil.  
[\*]

Tras tomar en cuenta su personalidad y el mercado de trabajo, también tendrá que considerar sus capacidades.[40] ¿Puede hacer lo que requiere ese oficio? Los bomberos y las bailarinas tienen que estar bien preparados físicamente y puntuar entre los primeros en las pruebas que evalúan ese aspecto. Si quiere ser ingeniero aeronáutico o neurocirujano, más vale que sea listísimo. Conjuguar las capacidades individuales, como el vigor o la capacidad mental, con el mundo laboral no es fácil.[41] Por ejemplo, yo puedo decirle que si usted mide uno ochenta no debería aspirar a una carrera en la NBA. Pero la mayoría de las veces no está claro si se está siguiendo un sueño o una causa perdida. Sea consciente tan solo de que no quiere encontrar meramente un trabajo que ame, sino tener también la capacidad de hacerlo muy bien.

**5. Puntos de actuación para que su pasión sea su vocación.** No todo el mundo tiene posibilidad para cambiar de trabajo. Algunos están atados por limitaciones económicas y obligaciones, y han de elegir basándose en la seguridad o la disponibilidad. Si tiene usted la suerte de poder elegir, ¡no la deje pasar! Durante un tiempo, hallar una conexión, una compatibilidad, entre lo que usted hace y lo que usted es, debería ser una ocupación a tiempo completo:

- Busque carreras profesionales que supongan la realización de actividades que a usted le entusiasmen o, al menos, le guste hacer.
- Descarte aquellas para las que usted no posee las destrezas o capacidades necesarias (o no esté dispuesto a adquirirlas).
- Clasifique las carreras restantes según la demanda de puestos de trabajo en ellas. Cuanto peor sea el momento económico, menos opciones habrá.
- Si necesita ayuda en alguno de los puntos anteriores, encuentre un servicio de orientación laboral respetable.[\*]
- ¡Póngase a buscar su trabajo!

EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES

En el capítulo dos, Valerie, la que no le ve el valor a lo que ha de hacer, odiaba escribir y posponía tanto el artículo sobre política municipal que le habían encargado que acababa

haciendo uno del montón. En vez de trabajar, se complacía con actos mucho más agradables, como mandar mensajes de texto a sus amigos y pasarse el día viendo vídeos. La suya es una historia lamentablemente común, sobre todo entre los escritores.[\*] Para dejar de procrastinar, Valerie ha de encontrar una forma de darle más valor a su trabajo. Ligarlo a sus objetivos profesionales principales sería un buen comienzo. Si estableciera el tipo de labor de escritora al que quiere dedicarse y concibiese la tarea presente como un peldaño en el camino hacia su meta, le daría a su estrategia elementos tanto de «que tu pasión sea tu vocación» como de «juegos y metas». Además, podría haber empezado a una hora más temprana, cuando tenía más energías, y no hacia el final, cuando su fuerza de voluntad es menor (véase «crisis de la energía»). Y como muy poco, podría haber probado con «doble o nada» y haber empleado ese texto sobre la política municipal como motivación para sacar adelante otras tareas, y así procrastinase productivamente en vez de ciberescaquearse.

Si sacó 24 puntos o más en la escala de valoraciones de Valerie, en el capítulo dos, es probable que pueda sentir afinidad con su vida, aunque su problema no tenga que ver con escribir.[42] Si es así, repasar las técnicas de este capítulo será una buena idea mientras quede algún resquicio en el mundo por el que podamos encontrar un trabajo que nos vaya mejor, un trabajo que podamos moldear hasta hacer de él algo que amemos (o al menos que nos guste). Trasmutemos esas tareas fatigosas y motivadoramente inertes en hermosas metas en las que nos sintamos implicados. ¡Piense simplemente en que podría ser hasta divertido!

## A su tiempo

La gestión de los impulsos a corto plazo  
y de las metas a largo plazo

$$\text{MOTIVACIÓN} = \frac{\text{EXPECTATIVA} \times \text{VALORACIÓN}}{\text{IMPULSIVIDAD} \times \text{DEMORA DE LA SATISFACCIÓN}}$$

Quien no domina sus inclinaciones, quien no sabe cómo resistir la inoportunidad de los placeres o malestares presentes por mor de lo que la razón le dice que es apropiado que se haga, carece del verdadero principio de la virtud y la diligencia, y corre el peligro de no ser nunca bueno para nada.

JOHN LOCKE

La impulsividad es la última causa de la procrastinación que vamos a abordar, pese a su irresistible deseo de ser la primera en todas las cosas. «Ahora, ahora, lo quiero ahora» es su obsesivo lema. Si tenemos nuestro niño interior, ahí le duele, y querrá el caramelo ya. La impulsividad recorre todos los vicios que implican debilidad de la voluntad. No solo la impulsividad forma el núcleo de la procrastinación, sino que está fuertemente ligada a relaciones disfuncionales, a liderazgos deficientes, a suicidios, a adicciones y a violencias. En su libro *A General Theory of Crime*, que abrió nuevos caminos, los criminólogos Michael Gottfredson y Travis Hirschi sostienen que la mayor parte de los delitos y faltas se deben solo a la impulsividad.<sup>[1]</sup> ¿Qué pasa, inevitablemente, cuando los vicios dan más satisfacción inmediata que las virtudes? El más impulsivo será el más corruptible.

En consecuencia, la impulsividad se sitúa en el centro mismo del campo de juego de la procrastinación y guarda una relación mucho más intensa con esta que con cualquier otro rasgo de la personalidad. Si bien una baja confianza en sí mismo (la expectativa) y la

propensión al aburrimiento (la valoración) desempeñan papeles bien definidos para que se cree la procrastinación, no tienen la misma categoría que la impulsividad. La impulsividad multiplica el efecto de la demora de la satisfacción, con lo que se convierte en un determinante capital del resultado de la ecuación de la procrastinación. Una persona con un nivel medio de impulsividad doble que el de una persona normal dejará, por lo general, que la fecha de entrega esté el doble de cerca antes de ponerse a trabajar. Por desgracia, si usted es impulsivo, siempre tendrá alguna propensión a dejar la vida para más adelante. Aunque experimentará un modesto declive de la impulsividad con la edad,[2] y aunque no todas las situaciones desencadenarán actuaciones impulsivas,[3] no podrá escapar de su llamada. La impulsividad no es algo que se tenga, sino algo que se es.

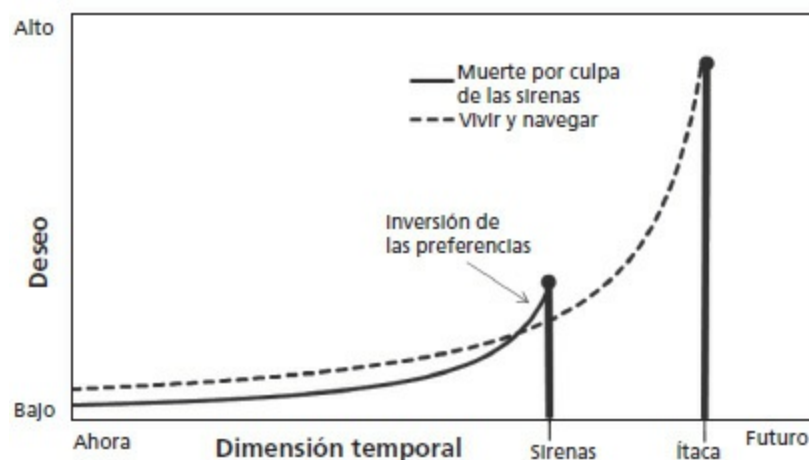
Así pues, ¿qué podemos hacer con la carencia crónica de autocontrol? La civilización le ha estado dando vueltas a este problema durante miles de años en busca de algún modo de calmar el sistema límbico y potenciar la corteza prefrontal.[4] Como todas las generaciones han de redescubrir esas soluciones con sus propias palabras, es el momento de que volvamos la vista hacia un poco de sabiduría antigua y la reformulemos. Retrocedamos hasta los principios del Imperio griego, el legendario poeta Homero y su poema épico *La Odisea*.

#### COMPROMÉTASE AHORA A ATARSE, SACIARSE Y ENVENENARSE

Conocido como Odiseo o Ulises, aquel rey de Ítaca reinó hace más de tres mil años, pero no se ha dejado de recordarle hasta el día de hoy. En la batalla librada para recuperar a la bella Helena, fue Ulises quien ideó el famoso Caballo de Troya, una gigantesca estatua de madera en cuyo interior se ocultaban cuarenta griegos. Como aún no se había acuñado el proverbio «cuídate de los dioses que traen regalos», Troya aceptó el ofrecimiento de paz y se encontró con que Ulises y sus hombres descendían del vientre del caballo una vez dentro de la ciudad. La más importante para nosotros de las historias de Ulises ocurrió después, en su viaje de vuelta. A lo largo de su muy mal planificado itinerario, lucha contra docenas de monstruos —cíclopes, gigantes, los drogados hippies conocidos como lotófagos—, pero, sobre todo, contra las sirenas. Estas bellas mujeres, pese a estar perpetuamente desnudas y disponibles, no tienen pareja. Hay una buena razón. Cantan, y sus voces son tan puras y cautivadoras que resultan irresistibles; embelesado por su

melodía, usted no querría hacer otra cosa que escuchar, y lleno de felicidad se quedaría en los huesos, se moriría y se pudriría. ¿Qué cabe hacer? Por suerte, en una de sus escalas anteriores Ulises había conocido a la diosa Circe, quien le dio un consejo oportuno: «Tapona con cera los oídos de tus hombres para que se queden sordos, y a ti mismo átate al mástil del barco, con lo que, aunque oirás la irresistible canción, no podrás hacer nada para satisfacer tus ansias». La atadura funcionó y Ulises prosiguió su viaje.<sup>[5]</sup>

¿Cómo podemos aplicar todo esto? Vea en la gráfica siguiente la situación de Ulises desde el punto de vista de la ecuación de la procrastinación. En el eje vertical tenemos el deseo de Ulises; muestra que actúa siempre conforme a lo que más desea. En el eje horizontal está la dimensión temporal, que empieza a la izquierda con cómo se siente justo ahora y se va moviendo hacia la derecha, siguiendo el modo en que los deseos de Ulises cambian con el tiempo, especialmente cuando se acerca a las sirenas y después a Ítaca. Al principio quiere volver a su casa, a Ítaca, sorprender a su mujer, Penélope, tras veinte años de ausencia y matar a sus pretendientes —representado por la línea discontinua—. Está claro que le entusiasma mucho menos morir a manos de las sirenas —representado por la línea continua—. Sin embargo, sus preferencias se invierten cuando se aproxima a la isla de las sirenas, donde brevemente la línea continua tiene un pico sobre la discontinua. Si no hubiese recibido el consejo de Circe y no hubiera protegido a su tripulación y a sí mismo, el barco habría ido a parar al fondo del mar por culpa de los arrecifes. Eso es exactamente lo que predice la ecuación de la procrastinación. A medida que uno se acerca a la tentación, el deseo por ella tiene un pico, gracias a lo cual la tentación puede imponerse a opciones mejores, aunque para más tarde. Es probable que le pase a usted una y otra vez.



Estoy seguro de que, justo ahora, no le faltan objetivos a largo plazo: quiere perder cinco kilos, dejar de fumar, salir más o trabajar más duro. Quizá quiera usted empezar a ahorrar para la jubilación o para un viaje. Entre nosotros y nuestras aspiraciones están nuestras sirenas. En vez de beldades semidesnudas, se tratará del carrito de los postres, de la televisión o del último videojuego del mercado. Nos levantamos por la mañana con un claro deseo de no perdonar el gimnasio por la tarde, solo para caer ante el demonio de lo inmediatamente disponible. Queremos hacer dieta, pero cuando percibimos el aroma de una tarta cubierta de chocolate fundido nuestra fuerza de voluntad se funde también. Pero si puede anticiparse a esas tentaciones tan poderosas, podrá actuar de antemano para alejarlas. Podrá echar mano de la noción de *precompromiso*.<sup>[6]</sup>

Como hizo caso de la advertencia sobre las sirenas, Ulises actuó antes de que las ansias se hubiesen apoderado de él; se precomprometió ahora para estar después a salvo de su propia debilidad. Como siguió el consejo de Circe, vivió para seguir navegando. Por desgracia, no tenemos una diosa que nos ponga sobre aviso de nuestras propias sirenas; es notoriamente difícil anticiparse en el momento a las tentaciones. Usando apelativos del gusto de los economistas: los «sofisticados» son conscientes de sus problemas con el autocontrol, mientras que a los «ingenuos» los cambios súbitos de sus propias inclinaciones les pillan desprevenidos.<sup>[7]</sup> La mayoría somos ingenuos, completamente incapaces de anticipar qué sentiremos cuando nos entren las ansias.<sup>[8]</sup> En términos biológicos, nuestra corteza prefrontal y nuestro sistema límbico no se entienden, así que somos propensos a subestimar el poder de nuestra excitación —el calor del momento—, se deba al hambre, la ira o el sexo. Y nos olvidamos de cuánto remordimiento sentimos tras haber actuado conforme a esas ansias. A la mañana siguiente nos miramos aturdidos al espejo; nos desconcierta precisamente aquello que nuestro sistema límbico pensaba la noche antes.

Aunque puede que seamos duros de mollera en lo que se refiere al poder de nuestras tentaciones, acabamos por aprender. Piense un poco en ello. Cuando procrastina, ¿qué hace usted? ¿Se le vienen a la mente algunas distracciones en concreto? ¿Puede nombrar sus sirenas? Si es así, empiece con el precompromiso. La fidelidad a los propios fines será quizá una oferta por tiempo limitado, así que veamos cómo hay que actuar ahora.

*Tirar la llave*

Una estrategia militar común para impedir que los propios barcos sean capturados es destruirlos uno mismo, pero esa destrucción puede tener también otro propósito. El conquistador Hernán Cortés hundió sus naves abriéndoles vías de agua pese a que el enemigo todavía no había hecho acto de presencia.<sup>[9]</sup> De modo parecido, Guillermo el Conquistador, cuando pisó tierra inglesa, quemó algunas de sus embarcaciones simbólicamente y desmanteló las demás.<sup>[10]</sup> Los dos sacaron provecho de su decisión y establecieron nuevos dominios. Cortés destruyó el Imperio azteca y tomó a Moctezuma, su monarca, como rehén. La conquista de Inglaterra por Guillermo condujo a que la nobleza nativa fuese sustituida por otra de origen normando durante los siglos venideros. Al eliminar la posibilidad de retirada, dejaron a sus tropas sin otra salida que la victoria. Esa estrategia se remonta a hace miles de años. Sun Tzu, del siglo VI antes de nuestra era, la resume en *El arte de la guerra*: «Manda tus tropas a una posición donde no tengan escapatoria, y aun enfrentadas con la muerte no huirán. Pues si están preparadas para morir, ¿qué no conseguirán? En tal caso, oficiales y soldados realizan juntos su máximo esfuerzo».

Si aplicamos este principio a la procrastinación, podremos también blindar nuestras metas de largo plazo contra las tentaciones inmediatas. Nuestros barcos son en este caso nuestras alternativas, que intentaremos eliminar. Se dice que Herman Melville hacía que su mujer lo encadenase al escritorio mientras escribía *Moby Dick*. Para no dejar de escribir, Victor Hugo hacía que el criado le desnudase en su estudio y no volviese con la ropa hasta la hora convenida.<sup>[11]</sup> Sabiendo que me comeré la mitad de las golosinas de Halloween antes de tiempo, no las compro hasta unas horas antes de que los niños empiecen a ir pasando por las casas, y al día siguiente me llevo las que sobren al despacho, para mis compañeros. Los fumadores que intentan dejar el tabaco se deshacen de sus cajetillas y les dicen a los amigos que no les den tabaco. Los juerguistas se van al bar sin las tarjetas de crédito y llevan encima poco dinero, para no reventar el presupuesto.<sup>[\*]</sup>

Por desgracia, como ocurre con tantas de las estrategias que ya hemos visto, el precompromiso puede ser difícil de ejecutar, especialmente cuando se refiere a uno mismo. Ulises tenía a su tripulación para que le atase al mástil, pero nosotros no es que solamos tener marineros a nuestro mando precisamente. La técnica está empezando a colmar esa carencia. Hace unos años me hicieron unas preguntas para un artículo del periódico *Newsday* que celebraba el cincuenta aniversario del botón de «dormir un poco

más».[12] Ese botón es un artilugio del diablo, una tecnología que fomenta la procrastinación al facilitar que se posponga la intención inicial de levantarse y se dormite unos pocos minutos más con un sueño de baja calidad. Para contrarrestar esa tentación, la gente oculta los despertadores por el dormitorio o echa mano de Clocky, un reloj con ruedas que, si ya se ha apretado una vez el botón de dormir un poco más, se mueve como un loco por el cuarto y emite pitidos y destellos, como un robot que estuviese de los nervios. Se han creado diversas aplicaciones parecidas para el ordenador, como una de Google, «take a break» (tómame un respiro), para desconectar el correo electrónico durante quince minutos. Está también Mail Googles, que impide que se envíen mensajes de correo electrónico cuando se está borracho a altas horas de la noche: exige que se resuelvan primero, si pasan de las diez de la noche, problemas matemáticos sencillos.[13] Están apareciendo otras sin cesar, como la amplia selección de aditamentos para el navegador de internet Firefox (MeeTimer, LeechBlock); para los usuarios de Appel está el programa Freedom, que bloquea el acceso a internet hasta durante ocho horas. Desafortunadamente, los programas informáticos comerciales de control del tiempo más depurados, por ejemplo el Chronager, se basan en el control de los padres, no en el autocontrol; una vez haya usted establecido su sistema constitucional, necesitará que un amigo le cambie subrepticamente la contraseña y mantenga la nueva en secreto.

Pese a su utilidad, sin embargo, estos precompromisos no son del todo efectivos. La mayor parte de los ejemplos solo hacen que sucumbir a la tentación resulte difícil, pero no imposible. El meollo del problema está en que el mismo ingenio que usted empleó en establecer el sistema se vuelve después contra usted; usted es, en efecto, el peor enemigo de sí mismo. Siempre podrá correr a la tienda para comprar otra golosina, reformatear el ordenador para saltarse los programas que le tutelan y sofocar a Clocky tirándole almohadas. Samuel Coleridge contrató a unos esbirros para que le impidiesen frecuentar los fumaderos de opio, pero los despidió en cuanto le entró el mono otra vez. En *Trainspotting*, el personaje interpretado por Ewan McGregor se encierra en una habitación y clava la puerta para liberarse de su hábito de tomar heroína, aunque después escapa de su propia prisión con la misma determinación.[14] Con mayor realismo, de lo que se trata es de posponer —no de prevenir— el acceso a las tentaciones. Cuando la demora crece, con suerte el deseo por la tentación será ya menos fuerte. Una copa de helado puede atraernos si la tenemos al alcance de la mano, pero su voz se amortigua



cuando está dentro del congelador. Naturalmente, cuanto mayor sea el deseo por el vicio, mayor será la distancia requerida para acallararlo.

### *Saciarse*

¿Ha ido alguna vez al supermercado estando hambriento? Es una mala idea. Seguramente habrá recorrido los pasillos con su carro llenándolo de caprichos que no estaban en la lista. Al sacar la compra de las bolsas, llenó la despensa y la nevera con artículos que tardó semanas en consumir y añadieron kilos a su cintura. Realmente solo necesitaba algún pequeño manjar, pero en su estado de privación compró impulsivamente como para un gran banquete. La perla de la sabiduría, aparte de «no vayas nunca al supermercado con el estómago vacío», es la que nos enseña que hay que atender a las preocupaciones más básicas antes de que pueda uno concentrarse en otras cosas.[15] Abraham Maslow, padre de la psicología humanista, basaba su teoría de la autorrealización en esa misma idea; partía de que tenemos una jerarquía de necesidades según la cual hay que atender primero los deseos básicos y más viscerales, como la alimentación y la seguridad.[16]

Para precomprometerse por medio de la saciedad debemos intentar satisfacer nuestras necesidades de manera segura y ordenada antes de que se intensifiquen y se hagan con el control. Si el apetito llega a ser demasiado grande, nos engulliremos a nosotros mismos en pos de satisfacerlo. Dos estrategias de precompromiso comunes son la de tomar un vaso de agua y una ensalada verde al principio de una comida e ir picando cosas saludables a lo largo del día.[\*] Una manera bastante divertida de alentar la fidelidad es hacer el amor antes de que su pareja emprenda un largo viaje, método recomendado nada menos que por el apóstol san Pablo.[\*\*] Los fumadores usan los parches de nicotina para reducir sus ganas de fumar y los heroinómanos toman metadona. Un empleo más general de esta estrategia consiste en programar en el calendario primero las actividades recreativas y apuntar después las ordinarias. A esta técnica se le llama «desprogramar» y puede insuflar energía a la vida cuadrículada.[17] En todos estos casos, de lo que se trata es de dejar escapar un poco de vapor antes de que estallen las calderas.

## *Prueba con veneno*

Aun cuando las fechas en las que terminan los plazos de inscripción se publican con meses de adelanto y se refuerzan con descuentos para los que se den prisa, el grueso de las inscripciones en cualquier cosa, desde cursos de formación hasta carreras de diez kilómetros, suele producirse justo antes de que acabe el plazo.[18] No sorprende. En un congreso que se celebró en Nueva York hace unos años conocí a Victor Vroom, experto en liderazgo y motivación. Cruzando Times Square con él, me percaté de que ninguno de los dos habíamos conseguido una habitación en el hotel principal porque los dos nos habíamos apuntado demasiado tarde. Paradójicamente, no son siempre los procrastinadores, sin embargo, los últimos en apuntarse; a veces son los primeros. En su empeño de precomprometerse, firman contratos a largo plazo con clubes de salud, se suscriben a la temporada de la filarmónica o solicitan con mucha antelación a los videoclubes que les entreguen en casa películas de arte y ensayo.[19] Actuando ahora esperan forzar de manera irrevocable a sus yos futuros a hacer lo que sus yos presentes no pueden, incluso si ello significa envenenar otras posibilidades.

Una forma común en otro tiempo de este precompromiso eran los clubes de Navidad.[20] Los inventó la Carlisle Trust Company en 1909; ofrecían cuentas de ahorro a bajo interés y penalizaban a los impositores si las retiraban pronto. Pese a que hoy es más fácil acceder al crédito, todavía existen variantes del club de Navidad.[21] ¿Por qué iba a nadie a recurrir a ellas? Porque quieren estar amenazados por el castigo: sin la penalización que acecha temen que retirarían y se gastarían el dinero prematuramente, y no tendrían más que buenas intenciones para poner debajo del árbol. El mismo principio puede ser útil para prevenir el aumento de peso. Weight Watchers (Vigilantes del Peso) es una empresa internacional que castiga a quienes engordan. Proporciona asistencia y consejo para llegar a un peso convenido y mantenerse en él. Una vez que alguien ha conseguido fijar su talla ideal, recibe una inscripción perpetua gratis. Pero hay una salvedad: debe pesarse una vez al mes y si gana más de un kilo se restaurarán las cuotas hasta que pierda ese peso extra. He oído también hablar de una cadena danesa de gimnasios que ofrece inscripciones gratuitas siempre y cuando uno se presente una vez a la semana.[22] En cuanto se deja de hacer ejercicio con regularidad hay que pagar.[23]

Con la ayuda de un amigo despiadado, o quizá de un enemigo amable, usted también puede subir la apuesta sobre cualquier cosa que emprenda. Basta con hacer una apuesta

dolorosamente grande que usted perderá solo si deja de esforzarse en pos del objetivo que quiere lograr. Los economistas John Romalis y Dean Karlin, por ejemplo, optaron por su propia versión ampliada de los Vigilantes del Peso. En su pacto por mantenerse delgados, cualquiera de los dos puede exigir una prueba de peso sorpresa, con una multa por haber ganado kilos de 10.000 dólares.<sup>[24]</sup> Karlin se asoció después con otro profesor de economía, Ian Ayres, para crear stickK.com, sitio en la red que ayuda a otros a idear sus propios contratos de precompromiso. Un empeño parecido, pero anterior, es el sitio Covenant Eyes (Ojos del Pacto), fundada por Ronald DeHass. Para reducir el consumo de pornografía toma nota de todas sus visitas en internet y las comunica a un «socio al que dar cuentas», elegido por uno mismo. Puede ser un amigo, el cónyuge o quizá un sacerdote. Para una solución tecnológica del mismo jaez que Clocky está el despertador SnuzNLuz. Cada vez que apriete el botón de dormir un poco más donará diez dólares o más a la institución sin ánimo de lucro que más deteste; un poco más de sueño tendrá el precio de ayudar a grupos que representen la antítesis de sus ideas políticas, su orientación sexual o su punto de vista con respecto al medioambiente.

Como todos los métodos de precompromiso, esos procedimientos no son a prueba de bomba. Para empezar, son inflexibles, así que no es posible cambiar de opinión ni siquiera por razones legítimas. ¿Cómo habría acabado Ulises si su barco hubiera empezado a hundirse o lo hubiesen atacado piratas con él atado al mástil? Quizá necesite usted desesperadamente el dinero retenido en los clubes de Navidad o caiga enfermo y no pueda usar la inscripción a largo plazo en el gimnasio. Por otra parte, si no hace que sean lo suficientemente fuertes, los desincentivos serán superables. Para que no caiga en saco roto el dicho «quienes huyen de la tentación raro es que no dejen unas señas»,<sup>[25]</sup> tenga cuidado con que su yo futuro no sea más listo o más determinado que su versión actual. Si se quiere —y sin la menor duda se quiere—, más vale que no se pueda. Los adultos que se muerden las uñas se darán en ellas el mismo esmalte amargo que se usa para que los niños no se chupen el dedo, pero al final aguantarán el sabor o encontrarán formas imaginativas de quitarlo.<sup>[26]</sup> De manera parecida, en la novela de Mordecai Richler *Joshua Then and Now*, Joshua Shapiro le dice a su amigo Seymour que se salte una estrategia de precompromiso intercambiándose la ropa interior con él: Seymour llevaba «bragas de satén negro con un delicado encaje» para prevenir sus actividades adúlteras.<sup>[27]</sup> Al fin y al cabo, ¿qué tipo de mujer querría acostarse contigo tras

descubrir que revistes tu masculinidad con ropa interior de encaje? En fin, supongo que depende de cuáles sean las compañías de uno, pero eso no viene a cuento.

**1. Puntos de actuación para «comprométase ahora a atarse, saciarse y envenenarse».** La fidelidad a los propios fines puede ser una oferta de tiempo limitado, lo que le obligará a tomar medidas antes de que la tentación le desborde. Primero habrá de descubrir sus tentaciones, qué le distrae mientras debería estar trabajando. Si necesita ayuda, pídasela a su familia y amigos. Seguramente ellos sí lo saben. Una vez descubiertas sus tentaciones, tiene tres opciones a la hora de hacer algo al respecto. Elija:

- *Atarse*: ponga esas tentaciones fuera de su alcance, o al menos bien lejos. Por ejemplo, deshágase de los videojuegos o desconecte la conexión a internet. Quítele la batería a la PDA o desenchufe el televisor.
- *Saciarse*: satisfaga esas necesidades antes de que se vuelvan demasiado intensas y le distraigan de su trabajo. Tiene su gracia que a menudo pueda trabajar más si programa antes un tiempo de ocio.
- *Envenénese*: añada desincentivos a sus tentaciones para que resulten bien repelentes; por ejemplo, apostarse dinero con alguien a que no se cederá a la tentación vale para casi todo.

#### QUE PRESTAR ATENCIÓN SEA RENTABLE

Más o menos cuando yo nací, el psicólogo Walter Mischel, que recibió premios importantes, empezó a experimentar con niños valiéndose de chucherías para comprobar su fuerza de voluntad.<sup>[28]</sup> En diversos estudios ofrecía a los niños una nube de azúcar, pero les decía que si se esperaban un poco les daría dos. Algunos se esperaban un poco, otros mucho; la media era de unos cinco minutos. La distinta capacidad de cada niño de diferir la satisfacción y obtener más golosinas después resultó ser decisiva a medida que se fueron haciendo mayores. El autocontrol que exhibieron de niños lo predecía todo, desde sus notas en los tests de aptitud escolar hasta sus destrezas sociales de adultos.<sup>[29]</sup> El carácter es el destino, en efecto. Posteriormente, Mischel intentó cambiar el destino de una nueva cohorte de niños mejorando sus estrategias de lucha contra las tentaciones; triplicó, con frecuencia, su autocontrol y logró que se esperasen el triple. ¿Cuál fue el milagro? Sencillamente, les enseñó a prestar atención.

El método de Mischel para vencer la debilidad de la atención no resulta nada chocante. Mischel, como yo con la ecuación de la procrastinación, subraya la naturaleza dual de la mente: la procrastinación surge de la interacción entre el sistema límbico y la corteza prefrontal. Para dominar el control de la atención como forma de aumentar el autocontrol, debemos primero ir de dentro afuera, para cambiar lo que vemos y cómo vemos el mundo. En segundo lugar, debemos ir de fuera adentro, para eliminar o reforzar las incitaciones exteriores, cambiando así el mundo que vemos.

*De dentro afuera: ¡preste atención, por favor!*

Es hora de jugar a un juego que se llama «el animal improbable». Se tarda justo un minuto. Use un reloj para cronometrarse y durante todo ese minuto no piense en un elefante rosa. Nada de elefantes rosa, ni uno. ¿Lo ha pillado? Como es probable que hoy no haya pensado en elefantes rosa, debería resultarle bastante fácil. Si puede estar esos otros sesenta segundos más sin pensar en elefantes rosa, usted ganará. ¿Está listo? ¡Adelante!

---

## DEJE PASAR EN ESTE MOMENTO SESENTA SEGUNDOS

---

¿Ha ganado? Lo dudo mucho. Según Daniel Wegner, que escribió el libro sobre la supresión de pensamientos, el juego tiene trampa: actúa en contra del que juega.<sup>[30]</sup> Para que pueda estar seguro de que no piensa en elefantes rosa debe guardar alguna noción relativa a ellos en la mente; si no, no se percataría de la infracción. Paradójicamente, con la supresión activa de pensamientos se contribuye a conservarlos. Este mecanismo es el fundamento de los lapsus freudianos: intentar reprimir un trauma o una tentación parece que hace que la idea temida aflore. Para los pocos que hayan logrado suprimir el animal improbable durante sesenta segundos enteros, ¿se han

percatado del rebote tras la represión? Su mente, en un suspiro de alivio, seguramente se habrá concedido una serie de fantasías sobre elefantes rosa en cuanto expiró el plazo.<sup>[31]</sup> Pese a su desastroso historial, la supresión de pensamientos es una técnica muy difundida para combatir —inútilmente— cualquier cosa, desde los impulsos homosexuales hasta los tópicos raciales. Si nota que le está asediando una tentación que intenta arraigar, ya sea un amante ilícito o un nuevo programa de televisión, tiene mejores formas de dejar de pensar en ella. Veamos lo que funciona.

En vez de rehuir el pensar en la tentación, puede distanciarse mentalmente de ella concibiéndola conforme a sus características abstractas y simbólicas. Por ejemplo, Mischel conseguía que los niños retrasaran el comerse unos *pretzels* haciendo que se centrasen en su forma de lazo y en su color («los *pretzels* son como unos tronquitos largos y finos») en vez de en su gusto y textura.<sup>[32]</sup> De modo parecido, el antropólogo Terrence Deacon logró que unos chimpancés tomaran decisiones relativas a la comida más estratégicas gracias a un tipo de representación simbólica, los lexigramas.<sup>[33]</sup> Los chimpancés tenían que escoger entre dos porciones de fruta, de kiwi y de fresa, y recibían la que no habían elegido. Solo los chimpancés que se habían aprendido los lexigramas que equivalían a los kiwis y a las fresas (un cuadrado negro con un «Ki» escrito en azul y un cuadrado rojo con dos líneas blancas horizontales, respectivamente) llegaron a ejecutar la estrategia ganadora de señalar la opción menos deseable para, a cambio, recibir la más deseable. Como concluyó Deacon, ver el mundo en símbolos hace que la balanza deje de inclinarse hacia el sistema límbico, al que mueven los estímulos, y lo haga hacia la corteza prefrontal, amante de las abstracciones, gracias a lo cual podremos tomar mejores decisiones.<sup>[\*]</sup> Para sacar provecho de esta peculiaridad, hemos de mantener nuestros pensamientos tan aéreos e informes como sea posible, como si viésemos las tentaciones desde una gran distancia. En palabras del maestro de esgrima japonés Miyamoto Musashi, del siglo XVII: «La percepción es fuerte y la vista es débil. En la estrategia es importante que se vean las cosas distantes como si estuviesen cerca y contemplar desde la distancia las cercanas».

La segunda línea de defensa es proceder a una «campaña de desprestigio» de las características que al sistema límbico le parezcan deseables. Se pueden asociar cualidades y consecuencias negativas a cualquier tentación para contrarrestar sus rasgos incitadores. Los *pretzels*, por ejemplo, podrían estar duros, o alguien podría haber estornudado sobre ellos. A cada posibilidad desagradable que se le ocurra, menos placentero irá pareciéndole

ceder a la tentación.<sup>[34]</sup> Además, cuando se imaginan consecuencias verdaderamente terroríficas se emprende la llamada *sensibilización encubierta*.<sup>[35]</sup> Esta técnica consiste en emparejar la tentación con una imagen indeseable, con la esperanza de que la segunda se infunda en la primera. Veamos un ejemplo genérico que he ideado específicamente para la procrastinación:

Quiero que se imagine que acaba de posponer un proyecto importante, uno del que cree que hay tiempo de sobra para acabarlo. Está haciendo cosas menos importantes: navegar por internet, ver la televisión en casa. Está procrastinando. Por fin, llega el momento en que ya no puede realmente posponerlo más y, aunque será estresante, debería poder sacarlo adelante. Pero le ha entrado un dolor de cabeza pulsante. Dado todo el tiempo que tenía para llevar a cabo el proyecto, no le sirve ese dolor como excusa que no le haga parecer vago e incompetente. Se pone a trabajar en el proyecto, pero el dolor de cabeza empeora y empeora, como si alguien estuviese retorciendo un cuchillo clavado tras sus ojos. No está haciendo nada que valga la pena, pese al insoportable dolor que sufre mientras intenta trabajar. Cuando los ojos casi se le revientan de dolor, se toma un analgésico que lo que hace es darle sueño y, en efecto, se duerme. Cuando se despierta ya ha amanecido; se le ha hecho tarde para llegar a tiempo al trabajo. Va para allá corriendo, y se encuentra con que a la jefa se le ha ocurrido reunir a todos los compañeros en la sala de juntas para que les exponga el proyecto. El presidente de la empresa se deja caer por allí y decide asistir también. Como usted llega tarde, le llevan en andas al estrado y esperan a que empiece. Cuando intenta explicar que no ha hecho nada por culpa del dolor de cabeza, balbucea y queda como un auténtico idiota. Hay un largo silencio roto solo por unas risitas, y sus compañeros miran a otra parte, avergonzados de tener algo que ver con usted. Luego, su jefa explica que había estado pensando en ascenderle, pero que ahora, en vez de eso, iba a tener que echarle: lo que ha hecho es inexcusable. Uno de los que asistieron a la presentación grabó su «exposición» con el teléfono móvil y la cuelga en YouTube, donde gente de todas partes se burla de usted. En su ramo, nadie se dignará siquiera a concederle una entrevista; su carrera está arruinada.<sup>[36]</sup>

Tómese la libertad de cambiar este guión para que encaje con sus circunstancias, y adapte a lo que en concreto le distraiga a usted. Seymour, el amigo de Joshua Shapiro, por ejemplo, podría haber tenido más suerte con la fidelidad si se hubiera concentrado en las posibilidades negativas, como dejar embarazada a una desconocida, coger una enfermedad o destruir su matrimonio. En cuanto a usted mismo, límitese a recordar que cuando deja las cosas para el último momento puede ocurrir que se ponga malo o que aparezcan otras, incompatibles con la primera pero igualmente urgentes, y que hacer un trabajo casi siempre lleva más tiempo del que se creía. En cuanto a las siniestras consecuencias de su procrastinación, imagínese lo peor. La compañía consultora Opera Solutions perdió un concurso de un millón de dólares porque remitió su solución veinte minutos tarde.<sup>[37]</sup> La invención del teléfono se le ha atribuido a Alexander Graham Bell



y no a Elisha Gray porque este remitió su idea a la oficina de patentes con un día de retraso. La dilación hace que ocurran desgracias. ¿Por qué no a usted?

Sin embargo, el control de la atención y la sensibilización encubierta no son técnicas perfectas. Requieren esfuerzo, y acabarán por agotar sus reservas de energía: no puede estar apartando la vista para siempre. Como demostró el trabajo de Mischel, se podía aumentar la capacidad de los niños de posponer la satisfacción, pero sin que dejase de ser limitada. Con todo, no sobrepasar cierta dilación puede bastar para los propósitos que uno tenga. Muchas tentaciones son sensibles al tiempo, como el postre al final de la comida; si puede evitarlo durante una hora o así, el deseo de ceder desaparecerá. No es perfecto, pero sí mejor. Si busca soluciones más duraderas, siga leyendo.[38]

*De fuera adentro: ahora lo ves, ahora no*

He aquí un truco que le dará un mes de eficiencia extra al año. Es fácil de ejecutar, inmediatamente eficaz y no cuesta ni un céntimo. Primero, vaya a su programa de correo electrónico. En segundo lugar, desactive los avisos acústicos y los recuadros emergentes. En el Microsoft Outlook están enterrados bastante hondo, en las «opciones de correo avanzadas», pero controles, los hay, ya lo creo. Simplemente, desmarque todo lo que caiga bajo la rúbrica de «cuando lleguen nuevos elementos». Eso es todo; no hay un tercer paso. Suprimir las notificaciones del nuevo correo hará que usted sea un 10 por ciento más eficiente; a lo largo de un año se traducirá en un mes más de productividad. [\*] El mejor trabajo es el que se hace cuando se está concentrado en una sola tarea. Cada vez que su «flujo» se corta tiene que empeñarse de nuevo en trabajar, y reengancharse plenamente lleva un tiempo. Por desgracia, estamos condicionados a responder al correo electrónico inmediatamente; reaccionamos a la señal acústica de aviso como los perros de Pavlov. A no ser que tenga una razón de mucho peso para hacerlo de otra manera, compruebe el correo cuando le venga bien, durante las pausas naturales en su productividad.

Lo que está haciendo al cambiar la configuración de su correo electrónico es recuperar el control de los estímulos. Parte de nuestras decisiones se producen subconscientemente, en el sistema límbico. No es la parte más brillante de nuestra mente; se atiene en muy buena medida a las incitaciones ambientales, es decir, a los estímulos de



la vista, el olfato, el sonido o el tacto.[39] Una imagen provocativa emerge en la pantalla y pensamos en el sexo, un buen olor se nos cruza en nuestro camino y nos entra hambre, oímos un pequeñísimo fragmento de una canción y nos ponemos a tararear. Esas incitaciones asociativas hacen que nuestra mente vague; nos olvidamos de lo que nos traíamos entre manos. Basta un leve empujón para que la imaginación se vaya por las ramas y nos encontremos dándole vueltas a alguna cuestión que nos toque más personalmente: qué hay para comer, por ejemplo. Nos habremos distraído.

Estas incitaciones que tanto nos distraen son potentes y ubicuas, y en nuestro mundo se les está dando alas deliberadamente. John Bargh, que dirige el Laboratorio del Automatismo en la Cognición, la Motivación y la Emoción (ACME) de Yale, se ha pasado decenios demostrando qué poco hace falta para influir en nuestras mentes.[40] Podemos estar predispuestos para casi todo sin que nos demos ni cuenta.[41] En cuanto bajan un poco las luces nos entra más miedo. Basta tener una taza de café caliente entre las manos para que nos invadan sentimientos cálidos y seamos más caritativos. Al poner bombones (unos «besos de chocolate» Hershey) sobre la mesa de una secretaria en un recipiente transparente en vez de opaco, con lo que eran más visibles pero no más accesibles, el picoteo aumentó en una oficina un 46 por ciento.[42] El poder de las incitaciones es tal que pueden crear ansias que nos abrumen; por eso se dice: «No llames al mal tiempo». Los adictos suelen sentir unas ganas abrumadoras de recaer cuando se topan con una fuerte incitación al consumo, como un lugar del barrio que frecuentasen o un antiguo compañero de adicción.[43]

Las grandes empresas llevan tiempo intentando, agresivamente, dirigir esas incitaciones cognitivas; nos inundan con más de mil anuncios al día. Para recuperar el control de nuestro entorno, lo que nos hace falta, en esencia, es llevar nuestro propio departamento de publicidad. Tal y como son, nuestros sitios de trabajo y centros de enseñanza resultan tóxicos para la motivación, contaminados como están con distracciones. Hemos de convertirlos en santuarios del rendimiento, gracias al refrán «ojos que no ven, corazón que no siente», limpiando nuestras oficinas y aulas de incitaciones que estén fuera de lugar. Al principio de esta sección, le pedí que desconectara sus avisos de correo electrónico. Le conté además que Ulises selló con cera los oídos de su tripulación para que no oyeran a las sirenas. Ambos ejemplos se basan en el mismo principio de eliminar las incitaciones externas. Ha de descubrir qué distracciones tiene y borrar de su vida las incitaciones que las acompañan. Me apuesto algo a que en el ordenador tiene no pocos

sitios de internet en la lista de favoritos, para acceder a ellos más fácilmente. Empiece por borrarlos. Ya que se ha puesto, líbrese de todos los accesos directos a juegos, o mejor aún, borre los juegos por completo. En casa, esconda el mando a distancia del televisor o cierre las puertas del mueble del televisor, si tiene uno. Ahora viene la parte realmente difícil.

Un espacio de trabajo confuso, abarrotado, desorganizado es un campo de minas de la distracción. A cada minuto que se tire buscando un informe o un libro mal guardados, crecerá la probabilidad de que alguna minucia tangencial le distraiga. Todo elemento extraño en su mesa le distrae y merma, y dificulta que encuentre su propósito esencial y se centre en él.[44] Pero he aquí un círculo vicioso: la actividad número uno que se pospone es «arreglar armarios, cajones y otros espacios repletos».[45] Es más probable que los procrastinadores permitan el desorden, lo que a su vez redundará en su procrastinación.[46] Necesitará ayuda. Puede combatir ese desorden con algunas de las técnicas para luchar contra la procrastinación que se han expuesto en este libro; la procrastinación estructurada o productiva que vimos en el capítulo ocho es especialmente pertinente para usted. El momento más motivador para poner un poco de orden en la vida de uno parece ser siempre el que precede a una fecha de entrega que se echa encima. O bien busque ayuda fuera de estas páginas. Haga una búsqueda en la red para encontrar libros que versen sobre la manera de organizar la vida. Puede también llamar a expertos en organización; no es más inusual que contratar a un entrenador personal para que ponga en marcha su programa de ejercicios.[\*]

Una vez haya desterrado los signos de la tentación, la otra mitad de esta estrategia de control de los estímulos consistirá en llenar el vacío. Los recordatorios externos de nuestras metas son importantes, pero los carteles, en vez de motivar con lemas genéricos, habrán de tener una importancia personal para usted. Le tienen que hablar a usted. ¿Qué asocia estrechamente a la tarea que debe acometer? Si hay una cita que le parezca particularmente inspiradora, haga que aparezca en el salvapantallas cada vez que vaguee. Si es lento en pagar facturas, o impuestos, póngalas en un lugar destacado de la cocina o en una mesilla, donde no pueda ignorarlas. Escribir una lista es incluso un buen recordatorio, sobre todo en una nota adhesiva pegada en un costado de la pantalla del ordenador.[47] Todas estas incitaciones se conjugan en una estrategia concentradora que no remite en su eficacia y hará que centre su atención en la meta que se haya propuesto.[48]

Para resaltar lo eficaz que puede ser esta estrategia concentradora, pensemos en el impulso que podría darle a la eficiencia energética de su casa. El problema con el consumo de energía es que es distante y vago; solo se materializa en un recibo mensual una vez los kilowatios están consumidos ya. Si hiciésemos un cambio muy pequeño e instalásemos el contador de la luz dentro en vez de fuera, ese recordatorio visible y constante de lo que le cuesta la energía coordinaría su sistema límbico con la corteza prefrontal y encendería en usted la chispa de apagar las luces innecesarias y reemplazar las demás con bombillas de bajo consumo.[49] Mark Martínez, de Southern California Edison, por ejemplo, hacía que sus clientes usasen un *ambient orb*, una bola que emitía un resplandor rojizo cuando la electricidad era cara.[50] En unas semanas, el consumo a hora punta se reducía voluntariamente en un 40 por ciento; otros experimentos similares arrojan un ahorro de alrededor de un 10 por ciento en los recibos de la luz mensuales.[51]

En lo que se refiere al trabajo, no hay que comprar en una tienda incitaciones basadas en estímulos. Cualquier cosa asociada a una tarea puede espolearle a completarla: la hora del día, la actividad precedente y los compañeros, todo puede transformarse en disparadores del trabajo.[52] Más útil aún resulta el que usted pueda convertir el lugar de trabajo en un entorno sugerente que haga que se centre automáticamente en cuanto se siente. Esta estrategia requiere que dedique su entorno de modo exclusivo al trabajo. Para ello, trabaje en su despacho hasta que la motivación le abandone y no pueda resistirse más a holgazanear. Llegado ese momento, navegue por la red, entre en las redes sociales, juegue, pero en otro sitio. Puede que esto obligue a tener un segundo ordenador y dejar uno para jugar, pero cuando la productividad adicional empiece a notarse, la amortización estará asegurada. Si trabaja y juega en ámbitos separados, se crearán asociaciones y la atención no requerirá esfuerzo: el entorno se encargará del pesado ascenso de la motivación. Tres estudios han investigado la efectividad de esta técnica con estudiantes, y han encontrado que el uso de áreas dedicadas solo al trabajo disminuye en unas semanas la procrastinación de modo considerable.[53] Aplicaciones semejantes de la idea, como usar cuentas bancarias distintas para impedir los gastos impulsivos, pueden ser eficaces casi instantáneamente.[54] Sin esta segregación de trabajo y juego, cada vez que se siente ante su mesa de trabajo recibirá incitaciones que entrarán en conflicto: una le indicará que debe investigar para el informe, la otra le pinchará para que eche un vistazo a su perfil de Facebook.

Para que las fronteras entre los distintos papeles correspondientes a las esferas vitales que entran en colisión —normalmente, la familia y el trabajo— sean más nítidas, debemos mantener las líneas de demarcación bien claras.<sup>[55]</sup> Si no puede pagarse otro ordenador, cree al menos un segundo perfil que le obligue a abandonar su identidad laboral antes de deslizarse en su álgido más ocioso. Si ve que su BlackBerry contribuye a que la oficina contamine su tiempo con la familia, hágase con un segundo teléfono móvil más austero para usarlo tras fichar a la salida del trabajo. Podría también realizar un rito de transición que le ayude a transferirse de un dominio al otro, por ejemplo, ir desconectando gracias a la radio mientras va de camino a casa o quitarse la «ropa de trabajo» cuando llega a ella. Si ha de trabajar en casa, tenga un despacho dedicado a ello, por pequeño o simbólico que sea. Estas incitaciones ambientales mantendrán alejadas a las tentaciones que le distraen y harán posible que usted esté realmente en el sitio que sea.

**2. Puntos de actuación para que prestar atención sea rentable.** Las distracciones son grandes propiciadoras de la procrastinación, así que aprender a manejarlas bien es una exigencia. Puede elegir entre denigrar, eliminar o reemplazar las incitaciones que hacen que recuerde sus tentaciones:

- Degrade las alternativas tentadoras valiéndose de la sensibilización encubierta: imagine formas desagradables en que podrían estar mancilladas o conciba resultados desastrosos que podrían derivarse de la procrastinación. Cuanto más vivamente pueda imaginarse la contaminación o la catástrofe, tanto más eficaz será esta técnica.
- Cuando se enfrente a tentaciones que puedan distraerle, céntrese en sus aspectos más abstractos. Una tarta de chocolate y queso de tres capas, por ejemplo, puede entenderse como una combinación más de grasas y azúcares.
- Elimine donde sea posible, por completo, las incitaciones que le recuerden alternativas que le distraerían. Mantener su sitio de trabajo desembarazado y libre de desorden le ayudará a lograrlo.
- Una vez ha limpiado su sitio de trabajo de incitaciones que distraigan, reemplácelas con mensajes cargados de significado o imágenes que le recuerden por qué está trabajando. Para algunos, una foto en el despacho de los seres queridos puede ser un recordatorio eficaz.
- Para fortalecer estas incitaciones a trabajar, separe tanto como sea posible el sitio donde trabaja del lugar donde juega.

Centímetro a centímetro, la vida es fácil; metro a metro, dura. ¿Cuál es la fuerza de este aforismo? Joe Simpson, en una de las historias de supervivencia más impresionantes del montañismo, se valió de él para salvar la vida. Dado por muerto en el fondo de una grieta en una aislada montaña peruana, con una tibia destrozada, tenía tres días para arrastrarse hasta el campamento base a través de ocho kilómetros de traicionero glaciar o para morir de verdad. Estaba ya verdaderamente exhausto tras el arduo maratón del ascenso, sin comida y solo con un poco de agua, así que ese viaje tendría que haber resultado imposible si no hubiera sido por una herramienta de supervivencia decisiva: su reloj de pulsera. Con él se fue planteando objetivos. Ponía la alarma para que sonase veinte minutos después y se encaminaba a una roca o un ventisquero; se regocijaba cuando llegaba dentro del plazo y se desesperaba cuando no. Luchando contra la extenuación, el dolor y, al final, el delirio, repitió ese proceso cientos de veces y llegó al perímetro del campamento base solo unas horas antes del momento en que sus amigos tenían pensado marcharse.

La historia de Simpson, narrada en su libro *Tocando el vacío*, pone de relieve el poder de marcarse objetivos. Como escribió Mark Twain: «El secreto de conseguir que se tire adelante está en conseguir que se arranque. El secreto de conseguir que se arranque está en descomponer las complejas tareas que te abruman en otras pequeñas y manejables, y arrancar entonces con la primera». Sin embargo, la confusión envuelve otras ideas acerca de cómo concebir las metas de modo que se maximicen los beneficios que reportan a la motivación. Pese a los miles de estudios científicos sobre la mejor manera de establecer metas, poco de dicha sabiduría ha llegado hasta la opinión común.<sup>[56]</sup> Desde mediados de los años ochenta, hay más de quinientos libros que versan sobre los objetivos SMART, acrónimo que en inglés significa «listo, espabilado, inteligente» y que tiene demasiadas letras y demasiado pocas. SMART abrevia eSpecífico (concreto), Medible, Asequible, Realista y anclado en el Tiempo. Demasiadas letras: a «concreto» lo hacen redundante tanto «asequible» como «anclado en el tiempo», mientras que a «asequible» lo vuelve redundante «realista».<sup>[57]</sup> Demasiado pocas: siguen faltando conceptos importantes. Déjeme que le explique lo que realmente tiene que saber.

Ya hemos visto algunos de los factores que hacen que un objetivo sea bueno. En el capítulo siete mencionamos que hacer que los objetivos ofrezcan alguna dificultad inspira

más que hacer que sean asequibles. Los objetivos fáciles son asequibles. ¿Sabe qué pasa después de haberse anotado un objetivo fácil? Lo mismo que cuando se cruza la línea de meta en una carrera: que uno se para.[58] En el capítulo ocho nos centramos en hacer que los objetivos tuviesen sentido ligándolos a aspiraciones importantes desde el punto de vista personal.[59] Si ve que las tareas de hoy conducen a recompensas futuras, las valorará más. En este capítulo le daremos las últimas pinceladas al establecimiento de objetivos haciendo que el tiempo se ponga de nuestra parte.

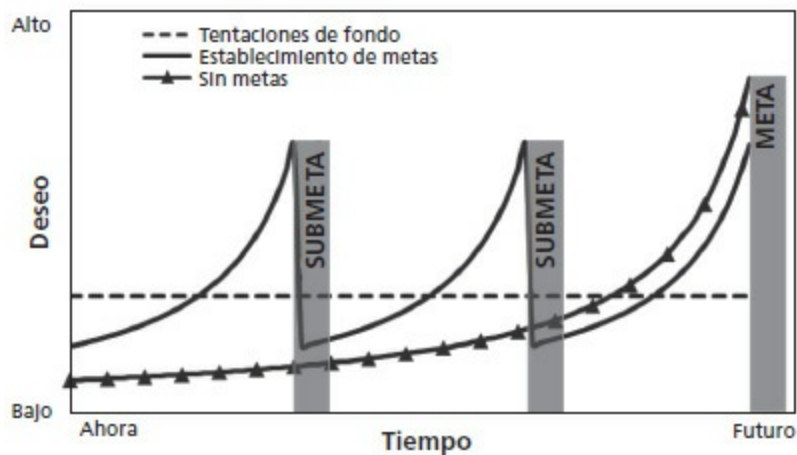
### *La línea de meta está justo ahí delante*

Casi sin excepciones, los periodistas que me llaman por un artículo que tienen que escribir sobre la procrastinación lo hacen solo unas horas antes de que deban entregarlo. Desde la revista *Slate*, por ejemplo, que dedicó un monográfico a este tema, confesaban que lo «tenían pensado originalmente para la semana del cinco de mayo. En serio. Habíamos pensado sacarlo ese lunes por la mañana, pero teníamos un problema: solo unos pocos de nuestros colaboradores habían entregado su trabajo a tiempo».[60] Mi teoría es que el cuarto poder está lleno de procrastinadores sin arrepentir, atraídos a esa profesión porque es una de las pocas donde encajan. Cada día, su trabajo, por su propia naturaleza, genera fechas de entrega concretas y cercanas: ¡tantas palabras sobre tal tema para tal hora, o si no...! Este es exactamente el tipo de objetivo en cuya consecución sobresalen los procrastinadores. Para motivarse necesitan una línea de meta clara y que esté cerca. Su curva de actuación deriva directamente de la ecuación de la procrastinación; a medida que la demora disminuye, la motivación aumenta.

Para aplicar este principio a su propia vida, ha de tener una idea concreta y exacta de lo que es necesario que se haga, ya que las metas vagas y abstractas (del estilo «¡hágalo lo mejor que sepa!») rara vez conducen a algo excelente. El detalle requerido difiere de una persona a otra, pero debería notar cuándo tiene ya bastante. Las metas habrían de parecer más corpóreas que etéreas: debería poder hincar los dientes en ellas. «Deja listo tu testamento antes de coger el avión el día 15» es una meta asequible. «Pon en orden las cuentas», no tanto.

Una vez haya creado una línea de meta concreta, póngale plazos enseguida. Quizá haya que trocear un proyecto a largo plazo en una serie de pasos pequeños. Piense en la

siguiente gráfica, que representa la mayor parte de las situaciones laborales. De fondo hay siempre un rumor de tentaciones que, si bien tendrá sus picos y sus valles, en promedio puede representarse por medio de una línea recta discontinua, horizontal. Mientras sus ganas de trabajar no sobrepasen esa constante, no trabajará. Por regla general, le permitimos al entorno que establezca por nosotros nuestras propias metas; se le representa mediante una única meta: la fecha de entrega. La línea de los triángulos representa a una persona sin metas establecidas por sí misma; su motivación se reserva casi por completo para cuando la fecha de entrega es inminente. ¿Qué hacer? ¿Y si acercásemos artificialmente la fecha de entrega? La línea continua sin aditamentos representa a una persona que ha fragmentado la tarea en dos submetas previas; así, la motivación sobrepasa la línea de la tentación antes. Como podemos ver, la suma de las partes puede ser mayor que el todo: la persona que establece submetas trabaja el doble de tiempo que quien no lo hace.



No hay reglas rígidas relativas al grado en que las metas deben ser concretas y cercanas para que sean eficaces. El éxito depende de lo impulsivo que se sea, de lo insípida o desagradable que parezca la tarea y de las tentaciones que haya que vencer. Pero tenga en mente que puede resultar farragoso que las metas sean demasiado frecuentes. Las metas diarias suelen ofrecer un buen equilibrio; son a la vez eficientes y prácticas. Con todo, para muchos la dura cáscara externa de un trabajo, los primeros minutos, sigue siendo el obstáculo principal. ¿Cuántas veces ha pospuesto una tarea y se ha dado cuenta, al abordarla por fin, de que no era tan mala? Acometer las labores domésticas, hacer ejercicio, escribir incluso, suele ser difícil al principio. Es un poco



como nadar en el lago que está donde la cabaña de la familia de mi mujer, al nordeste de Winnipeg (la ciudad más fría del mundo con una población de más de 600.000 habitantes). Es delicioso lo vigorizante que resulta esa agua, pero para la mayor parte de la gente la impresión inicial es una barrera eficaz contra la consecución de la recompensa subsiguiente. Al centrarme solo en el salto inicial desde el muelle, puedo zambullirme, y, tras unos segundos intensos, disfruto. Una minimeta, un plazo sumamente corto, es excelente, pues, para romper esa tensión superficial con que tropieza la motivación. Las metas a diez minutos vista son una aplicación de esta técnica, así los diez minutos de hacer labores de la casa. En consecuencia, si le cuesta escribir, siéntese y teclee unas cuantas palabras. Si no quiere hacer ejercicio, al menos póngase la ropa de deporte y vaya al gimnasio. En cuanto haya completado una minitarea, reevalúe cómo se siente y vea si está dispuesto a comprometerse inmediatamente por un trecho más largo. Una vez rota la tensión superficial de la motivación, inmerso ya en el proyecto, usted, como la mayoría, se inclinará por continuar.

La última decisión que ha de tomar es la de cómo estructurará sus objetivos. ¿Prefiere lo que «se mete», el tiempo invertido, o «lo que sale», lo que se produce? En lo que se refiere al ejercicio, ¿está dispuesto a correr una hora o diez kilómetros? Ambas son buenas opciones. Una programación modesta pero regular, si realmente es regular, produce maravillas. B. F. Skinner pensaba que «quince minutos [escribiendo] al día, todos los días, da para un libro al año», si bien la mayoría de los escritores profesionales intentan hacer más de un cuarto de hora diario.<sup>[61]</sup> Otros se rigen por el número de páginas; el escritor de ciencia ficción Robert Sawyer, por poner un caso, escribe dos mil palabras al día, contando su blog. Ernest Hemingway combinaba lo que metía y lo que sacaba: escribía durante seis horas o quinientas palabras; es una estrategia útil. Si tiene un día provechoso y alcanza la cuota de producción pronto, sea en palabras o lo que sea, prémiese y váyase a pescar; si la productividad no comparece, el requisito impuesto a lo que mete, al tiempo dedicado, garantiza que algo se producirá. Para ayudarle a no engañarse en cuanto a su productividad, pruebe con programas de ordenador gratuitos, como ManicTime o RescueTime.<sup>[62]</sup> Se trata de unas aplicaciones muy bien concebidas que registran las rutinas de trabajo del ordenador, con lo que podrá ir sabiendo fácilmente qué hace con él. ¿Cuánto tiempo se pasa con el correo electrónico? ¿Y cuánto navegando por la red? ¿Cuánto se pasa trabajando realmente? Esta especie de baño de realidad hará



que sea consciente de su productividad; por experiencia propia, prometo que es útil para desactivar los hábitos de juego en internet.

### *Totalmente automático*

De camino de vuelta a casa desde el trabajo me toca parar a veces en el supermercado para comprar leche o pañales. Este trayecto secundario obliga a tomar una salida anterior de la autopista, y una y otra vez me la salto. Tengo entonces que proceder a una laboriosa serie de correcciones de la ruta para acabar en donde ya debería estar. El problema está en que he hecho tantas veces el recorrido del trabajo a casa que llevo puesto el piloto automático. Tenemos docenas de rutinas así en la vida; podemos realizarlas hasta cuando estamos muertos de cansancio. En una confusión inconsciente desayunamos, nos lavamos los dientes y nos atamos los zapatos. Estas rutinas, que ejecutamos cual zombis, poseen una potencia que podemos explotar: la fuerza del hábito.

Tanto la fuerza como la debilidad de la rutina dimanan de su falta de flexibilidad. Su debilidad consiste en que, una vez que hemos caído en un hábito, tendemos a seguirlo incluso cuando un cambio de ritmo sería beneficioso. Vamos a los mismos restaurantes, pedimos la misma comida, vemos los mismos programas, sin que en realidad tomemos en cuenta otras posibilidades que quizá serían mejores.[63] Por otra parte, no cuesta mantener las rutinas, y es posible ejecutarlas hasta cuando se está agotado.[64] Mediante la adopción deliberada de una rutina podemos perseguir objetivos a largo plazo aunque la voluntad flaquee y las tentaciones abunden. Tiramos adelante olvidándonos de otras posibilidades, que supondrían parar, descansar, proceder de otra manera. Cuanto menos momentos haya para elegir, menos probable será que se procrastine.[65] Es decir, si se tienen los hábitos que es debido. Las rutinas son como los molinos de viento de Don Quijote: pueden levantarte hasta los cielos o tirarte al barro. Aunque tengamos nuestra porción de malos hábitos y mecánicamente pongamos la televisión o demos cuenta de una bolsa de patatas fritas, también podemos crearlos buenos. Podemos convertir el hacer ejercicio, la labor doméstica o el trabajo en rutinas al menos semiautomáticas. Los estudios científicos confirman los beneficios de ese esfuerzo; los procrastinadores rinden tanto como los demás cuando el trabajo es rutinario.[66]

Construir una rutina requiere la activación de muchos de los mismos preceptos que en

el caso de las incitaciones por estímulos. Se quiere *predecibilidad*. Idee ritos para la actuación y mantenga estables tantas de las variables del entorno como sea posible, sobre todo el tiempo y el espacio.[67] Los programas de ejercicio físico, por ejemplo, deberían estipular que se hiciese en momentos regularmente espaciados, de modo que no haya apenas que irse imaginando dónde se realizarán los ejercicios y en qué consistirán. Como un reloj, todos los martes por la tarde, a las cinco, se pone a levantar pesas, y todos los jueves por la mañana, a las seis, a correr. Tome lo que quiera que estuviese posponiendo y especifique dónde y cómo pretende llevarlo a cabo. Por ejemplo, haga una promesa: «Cuando acabe de desayunar el sábado por la mañana, ordenaré el trastero». Parece tan fácil y simple que no se creería que puede funcionar, pero funciona. Cuando se hace explícita una resolución de actuar, el comportamiento deseado se produce. El experto en la psicología de las intenciones Peter Gollwitzer sostiene que la toma de resoluciones casi duplica la probabilidad de que se lleve a buen puerto casi cualquier actividad. La eficacia de las resoluciones explícitas está confirmada científicamente en todo, desde las revisiones del cuello del útero hasta la autoexploración de los testículos, y desde el reciclado hasta la redacción de un artículo de investigación durante las vacaciones.[68] En lo que se refiere a comodidad y potencia, es así de bueno. Tomar una resolución es una puerta trasera, notablemente accesible, que conduce al propio cerebro; programa el sistema límbico para que actúe sin esfuerzo como le parezca conveniente ante una incitación. Las resoluciones pueden emplearse incluso para ejecutar otras técnicas de autorregulación, especialmente cuando se expresan en un formato «si ocurre tal cosa, ocurrirá esta otra». Si tiene problemas con sus energías, tome la resolución de «si me canso, perseveraré». Si se distrae fácilmente, sería «si me desciento, pondré mi atención de nuevo a trabajar». Y por supuesto, «si persigo un objetivo, me valdré de resoluciones relativas a su ejecución».

Tenga presente que cuando intente establecer una rutina se inventará una incesante salva de excusas para no llevarla a cabo. Se pondrá mal, se marchará de vacaciones, tendrá trabajo extra, se irá detrás de cualquier otra cosa, y le parecerá siempre conveniente dejar pasar el calendario previsto. ¡Defiéndase ardientemente contra esa estúpida dilación! Las rutinas se fortalecen con la repetición, así que cada vez que se escaquea debilita el hábito y resulta aún más difícil llevarlas a cabo la próxima vez. Si protege la rutina, ella acabará por protegerle a usted.[69] Al principio, el régimen a que se atenga necesitará constante tutela.[70] Alguna ayuda profesional, durante un tiempo,

podría ser una buena inversión; al fin y al cabo, invertirá en usted mismo. Entrenadores personales que le marquen el paso u organizadores profesionales que le ayuden a poner orden pueden impulsarle en la dirección correcta.[71] Para bosquejar su testamento, contrate a un experto en testamentos y patrimonios heredables o a un abogado especializado.[72] Además de aportar su experiencia legal, ayudarán a su motivación; estructurarán el proceso para maximizar la probabilidad de que lo lleve a cabo. Pero la asistencia pagada no puede hacerlo por sí misma, como no puede hacerlo este libro, ni ningún otro. Al final, la responsabilidad recae en quien siempre ha recaído: en usted mismo.

**3. Puntos de actuación para «anotándose objetivos».** Sin duda lo mejor ha quedado para el final. El establecimiento de metas —el establecimiento apropiado de metas— es lo más inteligente que puede hacer para luchar contra la procrastinación. Aunque las demás técnicas de que hemos hablado hasta aquí tienen su sitio, el mero establecimiento de objetivos puede ser todo lo que necesite. Además de hacer que sus metas sean exigentes (capítulo siete) y tengan un significado (capítulo ocho), siga los pasos siguientes. Digan lo que digan otros libros, lo que está demostrado que maximiza la motivación es esto:

- Conciba sus objetivos en términos concretos, de modo que sepa con precisión cuándo ha de conseguirlos. ¿Qué tiene que hacer, exactamente? Y ¿para cuándo tiene que hacerlo? En vez de «haz mi informe de gastos» debería ser «reúne todos mis recibos, clasifícalos y tenlos apuntados para mañana a la hora de la comida».
- Fragmente las metas a largo plazo en objetivos a corto. Para tareas particularmente intimidantes, empiece con un miniobjetivo que rompa la tensión superficial con que tropieza la motivación. Por ejemplo, el objetivo de leerse las primeras páginas de una lectura obligada puede bastar, a menudo, para terminar el texto entero.
- Organice sus objetivos en forma de rutinas que se realicen regularmente, siempre en el mismo tiempo y lugar. La predecibilidad es su amiga del alma, así que anote en su agenda las tareas recurrentes. Mejor aún, use un bolígrafo; su tinta no se puede borrar.

EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES

¡Si Tom, sensible al tiempo, hubiese podido leer este capítulo! Dejó para más adelante el

reservar una habitación en un hotel y luego tuvo unas vacaciones para olvidar en vez de unas dignas de ser recordadas. Es probable que ni siquiera le habrían hecho falta todas las técnicas de este capítulo para que su suerte hubiese sido otra. Quizá habría bastado con que se hubiera marcado una fecha tope, digamos el jueves que viene por la noche, y haber concebido su resolución de actuar en términos explícitos, algo así como «inmediatamente después de cenar buscaré hoteles en esa zona y reservaré una habitación». Una salvaguarda adicional habría sido que se hubiera imaginado algunas de las peores cosas que podrían sucederle, del tipo: si seguía procrastinando, su habitación estaría lejos de la playa y pediría a gritos que la decorasen de nuevo. Los que en el capítulo dos hayan puntuado 24 o más en la escala de autoevaluación de la impulsividad, deberían prestar especial atención a las técnicas aquí expuestas, pero casi todo el mundo se beneficiaría con ellas. Aunque algunos somos más impulsivos que otros, lamentablemente todos tomamos decisiones impulsivas.

La dificultad fundamental para la aplicación de estos pasos es que los intentos de aumentar el autocontrol exigen en primer lugar cierta voluntad. El obstáculo recuerda al que hay en el entrenamiento para aumentar la fuerza muscular: para iniciar el proceso debemos poder levantar al menos la más ligera de las pesas disponibles. En cuanto a la procrastinación, cuanto peor es, más duro es el remedio. Las mismas carencias en la motivación que crearon la procrastinación lastran también los intentos de cambiar. Si se es incapaz de demorar la satisfacción, por ejemplo, los métodos que aumenten la paciencia tendrán en un principio que aportar inmediatamente satisfacción por sí mismos. Si no, los consejos se volverán un inútil y molesto sonido de fondo que le recordará que «lo primero es lo primero». Si usted pudiera actuar conforme a esa exhortación, no la necesitaría. Por suerte, no resulta difícil adoptar la mayor parte de estas técnicas, como desconectar el avisador del correo electrónico o transformar en hechos las resoluciones explícitas. Tales éxitos inmediatos le darán la confianza y el autocontrol para incrementar sus esfuerzos, que irán resultando aún más fáciles con la práctica. De ahí en adelante, la vida se vuelve mejor, no más dura.

## Para que funcione

## Poner en práctica cada pieza

O lo haces o no lo haces. No hay intentos.

MAESTRO YODA

Antes de proceder con este capítulo quiero agradecerle su perseverancia. Quienes procrastinan tienden a distraerse y pasar a otras cosas. Puesto que ha llegado al capítulo diez —estoy dando por supuesto que no se ha saltado las páginas intermedias—, se merece usted algún elogio. Al fin y al cabo, la tendencia a dejar las cosas para más adelante tiene tal eco en nuestro ser que es más notable que no procrastinemos que lo contrario. Como se ha leído este libro, entiende bien los entresijos de la procrastinación, cómo emerge de la arquitectura del cerebro, las vías por las que el mundo moderno la empeora y qué puede hacerse para aminorarla. Falta solo un último paso para poner la procrastinación en su sitio. Ha de creerse lo que ha leído.

No puedo reprocharle que sospeche un poco. Si está acostumbrado a los libros de autoayuda, se le habrá desarrollado, qué duda cabe, cierto cinismo. Hay tantas informaciones equivocadas en el campo de la motivación —tantas promesas que no se cumplen— que una novela que ha tenido un gran éxito internacional, *Happiness<sup>TM</sup>* (Felicidad, marca comercial), de Will Ferguson, tiene precisamente este punto de partida: ¿y si alguien escribiese un libro de autoayuda que realmente funcionase? En esta sátira de la industria de la autoayuda, Ferguson se inventa el personaje Tupak Soiree, que escribe *Lo que aprendí en la montaña*, que realmente ayuda a perder peso, ganar dinero, ser feliz y tener relaciones sexuales muy placenteras. [\*] Yo no puedo prometer esto último, pero *Procrastinación* consiste en convertir en realidad las demás promesas plasmadas en *Lo que aprendí en la montaña*. Todas las técnicas del presente libro se basan en estudios

científicos sólidos, así que más nos vale que funcione. Léase unas cuantas páginas más y vea las investigaciones que cito en las notas finales.

*La procrastinación*, lo mismo que *Lo que aprendí en la montaña*, seguirá siendo un libro sin importancia si las técnicas que expone se quedan encerradas entre sus tapas. En la novela de Ferguson, el problema estaba en conseguir que la gente lo leyese. Durante un tiempo, la eficacia potencial de *Lo que aprendí en la montaña* no llegaba a ninguna parte por culpa, ya se lo podrá imaginar, de la procrastinación. Como concluía Edwin, el encargado del libro en la editorial: «Me olvidé de los procrastinadores. ¿No lo entiendes? Todos esos que compraron el libro o lo recibieron como regalo y todavía no se han puesto a leerlo». Para mi libro los requisitos son algo más arduos, pero como ya ve, casi lo ha terminado. Para que lo que ha leído tenga efectos, además deberá tomarse sus contenidos en serio. Tendrá que adoptar estas técnicas en su vida y entender cómo toma decisiones a la luz de la interacción entre el sistema límbico y la corteza prefrontal. Para que las ideas salgan de estas páginas e ingresen en su vida observemos una última vez a Eddie, Valerie y a Tom, e imaginémosnos cómo les va. Verá que están usando todas las técnicas aquí descritas combinadas y que gracias a ello están prosperando. Y si puede concebirse a sí mismo haciendo lo mismo, conseguirá organizarse y pronto habrá dejado la procrastinación tras de sí.

#### EDDIE Y VALERIE

Cuando Eddie perdió su trabajo de vendedor, estuvo deprimido durante largo tiempo. Es decir, hasta que conoció a Valerie. Ella siempre encontraba la forma de poner una sonrisa en la cara de Eddie; era natural que acabasen casándose. Su vida, a los treinta y tantos años de edad que tienen ahora, con un trabajo a jornada completa los dos y una niña pequeña encantadora, Constance, es maravillosa. Pero siempre van con la lengua fuera, y últimamente las exigencias han empeorado.

Valerie se encuentra a menudo con unas fechas de entrega muy rigurosas, y sus responsabilidades domésticas pasan a un segundo lugar cuando llega el aprieto. Sabe la suerte que tiene por trabajar en el periódico local, pero ha habido recortes de plantilla y ahora está haciendo el trabajo de dos, quizá de más. La presión por cumplir las fechas tope no es una broma: no se juega que la asciendan, sino conservar el puesto de trabajo.

Eddie tiene que viajar por su nuevo trabajo de comercial; significa que sale antes de que amanezca y que está fuera durante varios días, y deja a Valerie a su suerte. Cuando Constance enferma, se abren las puertas del infierno. Los tiene despiertos toda la noche, y alguien tiene que quedarse en casa con ella. Cuando se estropea la lavadora, alguien ha de esperar al técnico. A Valerie y a Eddie les parece que no han dormido lo suficiente en años. Y tienen razón. Saben lo afortunados que son, cada uno con su trabajo y ambos con su niña, pero es indecible lo estresados que están.

Valerie y Eddie van de casa al trabajo y del trabajo a casa como autómatas; siempre es tarde, siempre están robándose un beso o comiéndose una rosquilla mientras se van. Cuando están en casa, les preocupa el trabajo que no están haciendo, así que a menudo encienden al ordenador cuando la niña se ha dormido y trabajan hasta bien entrada la noche, hasta la extenuación. Si la niña está mala, el que va de los dos a trabajar no para de pensar en cómo estará, y cuando está bien, los dos no le quitan ojo gracias a la *webcam* de la guardería, con lo que pierden preciosos minutos de trabajo preocupados por el bienestar de su hija. Apenas si pueden pagar las facturas e ir a la consulta de la pediatra para revisiones y vacunas pertinentes. Se escriben mensajes de correo electrónico docenas de veces al día, y Eddie tiene que controlarse para no mandarle mensajes por el móvil a Valerie desde el coche de camino a su siguiente reunión.

Eddie se prometió que adecentaría el garaje durante el verano, pero ya es octubre y la porquería ahí sigue. A Valerie se le ha ido de las manos la huerta, que creó como un proyecto familiar altruista y se ha convertido en una triste colección de plantas mustias. Están pensando en anular la inscripción conjunta al gimnasio: los dos están demasiado cansados para hacer ejercicio al final del día, y por las mañanas es tal el caos que se vuelven locos: vestir a la niña, intercambiar directivas relativas a sus múltiples tareas, los pañales de pronto llenos, momentos de irritación... Puede usted rellenar los puntos suspensivos.

Esta realidad es la mejor de las situaciones posibles. Fácilmente podría ser peor. No se enfrentan a una enfermedad repentina, a perder el trabajo, a apuros económicos, a una tragedia. Pero las vidas de Eddie y Valerie están descontroladas y se enfrentan a los conflictos con los que tienen que vérselas todas las parejas de trabajadores con niños. Hace poco, Valerie empezó a sentir que no estaba nunca en el sitio debido: en el trabajo piensa que debería estar en casa, y en casa está inquieta por el trabajo que debería estar haciendo. Se siente tensa, echa polvo; está empezando a odiar su vida. En busca de

alguna alegría, llama a su hermana, que la escucha con comprensión y le da un pequeño consejo: «Hay un libro que he estado leyendo que tiene algunas ideas que podrían venirte bien. ¿Quieres que te lo preste?».

Como todos los libros ofrecidos de esa manera, este fue aceptado de buena gana y luego no reparó más en él. O así fue hasta una noche de angustia e insomnio en la que Valerie, en su desesperación, lo abrió. Tras hojearlo, vio que se apoyaba en numerosas investigaciones. «Esto está bien», pensó. «Está realmente testado en el campo de batalla. Vamos a ver si encuentro algo para Eddie y para mí.» Cogió papel y un lápiz, se lo tomó con más calma y escribió notas sobre lo que podría valerle.

A la noche siguiente, cuando Eddie llegó a casa, Valerie hizo que se sentase y le dijo de sopetón:

—No soy feliz. Las cosas van a tener que cambiar.

Eddie suspiró y, manifestando sus pobres expectativas, dijo:

—Yo tampoco soy feliz, pero la vida es así. No podemos cambiarla.

—Siempre dices eso, y sueles estar equivocado —le contestó Valerie—. Creo que hay pasos que podemos dar para que nuestra vida sea mejor. Mi hermana me prestó un libro que se basa en investigaciones científicas. He oído que ha ayudado a mucha gente, y nosotros mismos podríamos valernos de esa ayuda. Creo que al menos deberíamos probar con algunas de las ideas. Para empezar, hemos de establecer algunas metas.

Eddie estaba demasiado cansado para discutir con ella, así que le siguió el rollo.

—Tengo una meta —le dijo con una sonrisa tímida—. Quiero ser feliz.

—Las metas tienen que estar bien especificadas —dijo Valerie pacientemente—. Tienen que ser concretas y factibles, algo que pueda emocionarnos.

—¿Vale que quiero ser feliz hoy? —apuntó Eddie.

Valerie fue pasando las páginas del libro hasta dar con la que buscaba.

—Empezamos proponiéndonos metas relativas a los cambios mínimos que necesitamos para conservar la cordura. Necesito ver a mis amigos más a menudo. No los he visto como es debido desde la fiesta cuando me quedé embarazada de Constance, y hablar de estas cosas con ellos siempre hace que sienta que mis problemas son más manejables.

Dejándose caer en una silla, Eddie replicó, taciturno:

—Y mi meta es ir al gimnasio todas las noches de lunes a viernes.

Valerie insistió en el mensaje.



—Sé realista. Me parece que cada dos semanas podrías dejarme una tarde para mí. A cambio, te sustituyo los sábados por la mañana si quieres hacer ejercicio.

—Estaría bien —reconoció Eddie—. Pero no me parece que vaya a poder apañármelas yo solo toda una tarde con Constance.

Valerie le indicó que él ya se encargaba de bañar a Constance y de llevarla a la cama a menudo.

—Quiero que te imagines que no te pierdes el gimnasio, Eddie, y lo bien que tus músculos van a estar después. Imagínate además lo feliz que estarás aquí si tengo un poco de tiempo para mis amigos. ¿Lo visualizas? Tómame un segundo y refocílate en tu gloria. ¡Soberbio! Abre ahora los ojos y vuelve a la realidad. ¿No te motiva?

—Pues sí —admitió Eddie, al que cada vez le gustaba más la idea—. Vamos a hacerlo.

Con un poco de contraste mental como acicate, las técnicas de establecimiento de metas de Valerie y Eddie y la «desprogramación» (programar lo primero un ocio realista) funcionaron. Valerie ve a sus amigos, y tras compartir sus problemas y oír cómo abordan otros eficazmente los suyos, va adquiriendo algo más de perspectiva. Ha ganado confianza en el crecimiento de su hija y en que las cosas irán mejor económicamente. Asombra lo que un poco de respaldo social (véase «Victoria vicaria») puede hacer por una persona. Eddie mismo está feliz porque va al gimnasio de vez en cuando. El ejercicio le alivia mucho el estrés. Duerme un poco mejor y tienen más energías para abordar el resto de su vida (véase «Crisis de la energía»). Con todo, unas semanas después, Eddie anuncia de pronto que tiene que trabajar hasta tarde y le dice a Valerie que ha de anular sus planes. Cuando por fin llega a casa, no está contenta.

Eddie se defiende:

—Mira, siento que no hayas podido salir esta noche, pero tenía trabajo que hacer y eso tiene preferencia.

—¿Salir esta noche? —respondió Valerie, irritada—. Es más que salir una noche. Necesito ese tiempo con mis amigos. No me importaría si hubieses tenido que hacer uno de tus viajes de trabajo, pero me escribiste hoy con el correo electrónico quince veces mientras estabas en la oficina.

—¡Creía que te gustaban esos mensajes! —replicó Eddie.

Recuperando la compostura, Valerie le contestó:

—Esto es lo que me gusta: me gusta tener tiempo para estar cara a cara contigo y con mis amigos. Por cada minuto que te tomas para escribirme con el teléfono o con el

correo electrónico, son diez minutos menos que tenemos en casa. Hacen falta diez minutos, por lo menos, para que te centres otra vez en tu trabajo tras una parada.

Esto le sorprendió a Eddie, pero no iba a abandonar sus mensajes sin pelear.

—Puede que sea así, pero tú también mandas mensajes. Además, no puedo trabajar como una máquina en la oficina. Necesito interrupciones.

—¿Y por qué estás cansado? —le preguntó Valerie.

—Bueno, es que es imposible irse pronto a la cama con todo ese trabajo por la noche...

Eddie hizo entonces una pausa yató cabos.

—¡Ay, vale! Podría venir bien.

—Si dejásemos de mandarnos mensajes en horas de trabajo, de navegar por internet, de leer a las primeras de cambio el correo electrónico, ganaríamos dos horas todos los días para nosotros dos. Horas que podríamos usar para dormir.

—Se me va a fundir la cabeza con tanta concentración —dijo Eddie.

—El libro tiene algunas ideas acerca de cómo podría hacerse. Empieza con esto. Crea un segundo perfil de ordenador para ti mismo, con un fondo y una configuración diferentes. Sal del perfil de trabajo y entra en el de juego cuando tengas que descansar. Si no estás dispuesto a emplear el minuto que hace falta para eso, es que no necesitas el descanso. Te voy a hacer un regalo para ayudar a que te comprometas.

—Me gustan los regalos. ¿Qué es?

Valerie saca de su bolso una foto con marco de plata.

—Una foto enmarcada de Constance y de mí. Cada vez que pienses en perder el tiempo, esto te recordará por qué nos estamos esforzando tanto. Recuerda que de lo que se trata es de que pasemos más tiempo juntos, como familia. ¿Me prometes que lo harás?

—De acuerdo. Lo haré si lo haces tú —le dice Eddie.

Y funciona, claro que funciona. Al eliminar de su sitio de trabajo las mayores tentaciones (véase «Que prestar atención sea rentable») se han vuelto más productivos en el trabajo, y en casa están más relajados. Consiguen estar tranquilos antes de acostarse y por eso duermen mejor, y así rinden todavía más (véase«Crisis de la energía»). Para que les ayude no desviarse del rumbo y les recuerde de qué va todo, Eddie tiene puesta esa foto enmarcada en su mesa de despacho (véase«Juegos y metas»), especialmente porque le recuerda lo que de verdad quiere hacer: pasar más

tiempo en casa, no mandar mensajes desde la oficina (establecer metas de acercamiento, no de evitación). No vino mal que Valerie pusiese más serias las cosas al sacarle a Eddie un pequeño precompromiso verbal. Al final, tienen un poco más de tiempo del que esperaban, y ambos logran ir al gimnasio una o dos veces a la semana. Enfermedades, sorpresas y otras obligaciones todavía les sacan de su rutina, pero ahora están aprendiendo a reanudarla. Saben que están luchando por una vida que funcione. Al final, Eddie tiene tiempo hasta para algunas lecturas ligeras, para lo que antes nunca tenía las energías suficientes.

Tras meter a Constance en la cama, Eddie le sirvió a Valerie y se sirvió a sí mismo una taza de té, y se zambulló en su comodísimo sillón.

—He estado hojeando en tu libro —le dijo—, y he visto de dónde vienen tus ideas.

Valerie levantó su taza y le contestó:

—Bueno, el secreto está en haberlas llevado a cabo de verdad, no en leer el libro.

—Tienes razón —dijo Eddie—, pero tengo mi propia sugerencia.

—A ver, te escucho —dijo Valerie.

—Hay una técnica que se llama «que tu pasión sea tu vocación».

A Valerie se le abrieron los ojos de puro horror y musitó:

—¡No estarás pensando en dejar el trabajo y convertirte en golfista profesional!

—No, no, no. No estoy pensando en eso en absoluto. Bueno, puede que un poco sí, pero no —bromeó Eddie—. Pero ¿y qué me dices de esto? Llegar antes a casa me ha recordado cuánto me gustaba cocinar. ¿Te acuerdas de aquellas comidas románticas que te hacía cuando empezábamos a salir? A ti no te molesta tanto limpiar como a mí. Así que escucha lo que te voy a decir: yo me encargo de cocinar si tú te encargas de limpiar.

Para endulzar el arreglo, Valerie añadió:

—Si además haces las compras, trato hecho.

—Si limpiar incluye la lavadora, choca esos cinco —dijo Eddie.

—Trato hecho y no se hable más.

Como son una pareja sensata, se han repartido ahora el cuidado de la niña y las labores de casa según sus gustos y talentos diferentes. Eddie, pues, cocina y hace la compra. Va al supermercado los sábados o los domingos, y compra para toda la semana. Le resulta fácil porque comprar y la paz y la calma de trocear y pelar le encantan. Valerie, a la que nunca le ha importado mucho la comida, vigila a la niña mientras Eddie hace la cena. Luego ella limpia y se encarga de las inacabables tandas de lavadora.

Constance va a la guardería durante la semana, y se intercambian el llevarla por la mañana temprano y recogerla tras el trabajo. La vida va a mejor. No delirantemente mejor. No es perfecta. Solo perceptiblemente mejor. Valerie y Eddie están empezando a vivir la vida en armonía con lo que son y lo que les motiva.

#### TOM, EL SENSIBLE AL TIEMPO

En su viaje de vuelta a casa de sus desastrosas vacaciones en la República Dominicana, Tom, el sensible al tiempo, se quedó retenido en el aeropuerto la mayor parte del día. Era la temporada de huracanes, algo que no había pensado cuando planeó las vacaciones. Sentado en el vestíbulo, reflexionó sobre su vida. Nunca había estudiado mucho, y se las vio y deseó una y otra vez con las fechas de entrega. Pero sabía que a sus amigos de la fraternidad siempre les hacía felices verle. A Tom, una de esas personas que siempre están de buen ánimo, nunca le faltaba una palabra de aliento para el novato al que le costaba adaptarse a la universidad y a estar lejos de casa por primera vez. Disfrutaba ayudándole. ¿Cómo había acabado atascado en ese terrible marasmo? Sin nada más que hacer, reflexionó durante horas cuánto había perjudicado la procrastinación su éxito, sus aspiraciones y su felicidad. Pensaba en cómo había afectado no solo a su trabajo, sino a su vida en casa. Comprendía que incluso aunque sus vacaciones no hubiesen sido tal desbarajuste, muy buena parte de su tiempo de ocio habría seguido centrándose en todo el trabajo que le esperaba de vuelta a la oficina. Anhelaba desesperadamente esa sensación de la infancia de un tiempo sin trabas, de un juego sin remordimientos, sin contaminar por la presión de las obligaciones. Activada su mente, no pudo evitar percatarse de un título en una de las librerías del aeropuerto, un libro que prometía ayuda. Tras comprarlo, lo leyó de cabo a rabo durante la espera para embarcar y en el vuelo de regreso. Emocionado con las posibilidades que le había descubierto, no podía esperar a poner en práctica las técnicas que recomendaba; ahora su impulsividad trabajaba a su favor y no en su contra.

En su primer día de vuelta al trabajo, Tom dejó limpio su despacho de tentaciones. Cargó un programa que registraría su productividad y empezó a establecer metas concretas, exigentes y para una fecha precisa. Los resultados fueron inmediatos. En vez de ir siempre por detrás, ahora encontraba tiempo para ayudar a otros en sus proyectos.

«Tanto mejor», pensaba; siempre le había gustado hablar y ayudar a la gente con la que trabajaba. Feliz con los resultados, pensó que podría ir más allá y usó el precompromiso: le prometió a su jefe que si no acababa su próximo informe en siete días, no aceptaría la ya cercana prima de fin de año. Esto llamó la atención del jefe. Cuando entregó el informe un día antes de lo prometido, la gente se quedó de una pieza. ¿Qué le había pasado a Tom en la República Dominicana?, se preguntaban. Con el tiempo, el interés de Tom en ayudar a sus colegas y su obediencia a las fechas de entrega hicieron que sus superiores pensasen que estaba mostrando maneras para el liderazgo, así que lo ascendieron.

Cuando la emoción por el ascenso empezaba a disiparse, Tom compartió la noticia con su hermano Tim. Tras tomarse unas copas para celebrarlo, Tom le confesó que no todo era bueno.

—¿En qué me he metido? ¿Qué sé yo de liderazgo? No soy un líder. Apenas si he aprendido a meterme a mí mismo en cintura. Tú sí sabes de esas cosas. Tú seguiste en la universidad aquel curso sobre el liderazgo. ¿Qué tengo que hacer?[\*]

Tim se rió.

—La verdad, me parece que es un poco tarde para decir «que no te entre el pánico». Pero tienes derecho a preocuparte. Nadie que te conociese hace un año habría esperado que lo hicieras tan bien.

—Gracias por quitarme presión, Tim —contestó sarcásticamente Tom—. Supongo que de todas formas has olvidado lo que te enseñaron de liderazgo.

Tim, mordiendo el cebo, dejó su copa y se centró.

—Lo siento. Tienes razón; has de conocer esa materia. El liderazgo es importante, y no solo para el éxito de una organización. La mayor parte de los empleados dicen que la relación con el jefe es su mayor preocupación. Si metes la pata, puedes hacer que tus empleados lo pasen peor que si les quitas una buena parte de la paga. Ahora tienes la potestad de aplastar el espíritu de un número considerable de personas.[1]

—Y por eso estoy hablando contigo —dijo Tom.

—Estoy encantado de ayudarte —repuso Tim—. He estado hojeando ese libro que me dejaste; en él ya se encuentra la mayor parte de las técnicas básicas del liderazgo; solo tienes que aplicarlas a otros tal y como te las aplicaste a ti mismo. Puedes ejercer el liderazgo sobre otros a la vez que el liderazgo sobre ti mismo.

—Menos mal, porque no tengo pensado volver a la universidad —dijo Tom—. Vamos

a por ello.

Tim miró al techo, intentando recordar los detalles.

—Hay dos estilos de liderazgo básicos: el transformador, orientado a las personas, y el transaccional, orientado a las tareas.<sup>[2]</sup> Puesto que a ti te va la gente, empieza por valerte de sus destrezas: ¡sé transformador!

—Confraternizo con ellos, pues? —preguntó Tom.

—¡Nooo! —respondió Tim. Lo primero que hay que hacer es centrarse en crear confianza. Lo que necesitas es conseguir pronto un éxito que les sirva para ir teniendo fe en ti y en su capacidad de salir adelante contigo. Es un principio básico: que crees metas asequibles que puedan reconocerse y celebrarse. Luego, eso contribuirá a dar a todos la confianza necesaria para perseverar y llegar a cotas más difíciles.

—¡Ah, crear una espiral de éxitos! —exclamó Tom, atando cabos.

—¡Exactamente! —dijo Tim—. Tuve una maestra que hacía eso. Nos insuflaba confianza empezando el semestre con unas cuantas pruebas sencillas antes de pasar a tareas más difíciles. La verdad es que me quedé colgado de ella. Una vez, tras la clase, me acuerdo de que...

—Te estás desviando del tema —le interrumpió Tom.

—¿Por dónde iba? —dijo Tim, al terminar su copa—. Bueno, puedes valerte también del principio de la victoria vicaria. Para ello, marca el tono. Expón, con seguridad y claramente, una visión de adónde quieres ir, exuda optimismo, da charlas euforizantes, sé, en general, el modelo de rol. Es de manual.

—¿Yo? ¿Yo el modelo de rol? Pero ¡cómo se te ha pasado por la cabeza! —se quejó Tom.

—El peso de la púrpura... Claro está, siempre podrías renunciar o ir cobrando pasta y esperar a que te echen. A mí, eso me suena un poco a robar, pero me imagino que tú tendrás tu propia brújula moral...

Tim miró expectante a Tom, dejando ese punto en el aire.

—Muy bien, muy bien, lo haré —dijo Tom—. Solo me lo estaba pensando.

Así, en su primer día en el cargo, Tom reunió a su personal y les impartió una charla, que tenía preparada, sobre lo que pretendía conseguir. Pese a que en su trabajo, les dijo, había parcelas de excelencia, estaban tardando demasiado en finalizar los informes financieros pese al sinfín de horas extra que hacían. Estableció entonces la primera meta asequible. «Para empezar —les dijo con entusiasmo—, quiero que este mes reduzcamos

en un día el tiempo medio que tardamos en redactar nuestros informes. Creo que podemos hacerlo.» Y Tom sabía que era factible; era un objetivo bastante sencillo. Con todo, reiteró el mensaje en la reunión semanal, consciente de que el entusiasmo puede ser contagioso. Al final del mes vio que, en efecto, habían recortado en un día el tiempo que tardaban en hacer los informes, en un día precisamente. «Es solo un comienzo —se dijo a sí mismo—, pero la verdad es que tenemos que reducir el tiempo de producción en una semana.» Llamó por teléfono a Tim para contarle su triunfo y describirle la situación.

—Es una gran noticia —dijo Tim—. Una cosa es que pidas consejo, pero que de verdad lo hayas llevado a cabo es impresionante.

—Es que fue un buen consejo, en primer lugar —dijo Tom—, pero basta ya de esta *love parade*. No estoy seguro de que el equipo mantenga ese tono, pese a que fácilmente podría hacer mucho más. ¿Qué más tienes para mí?

Después de pensarlo un instante, Tim le contestó:

—Fijémonos en una variable, en la valoración. ¿Qué les puedes dar que para ellos sea valioso? ¿Cómo puedes recompensarles?

—¿Te refieres a pagarles más? —preguntó Tom.

—¿Puedes hacerlo?

—Pues no —reconoció Tom—, no, a no ser que quiera vaciar mi cuenta corriente.

—Entonces no lo menciones —dijo Tim—, pero no te preocupes. El dinero habla, pero no es la única voz en esta conversación. Hay algo que la mayor parte de las personas valora más que el dinero: el reconocimiento. Percátate, sencillamente, de cuándo hacen algo bien y reconóceselo a tiempo, no al mes siguiente o a la semana siguiente, sino el mismo día. Se puede alimentar para un largo tiempo el orgullo de una persona con un «¡fabuloso!» o un «¡buen trabajo!» sinceros, mientras que una taza con el logotipo de la empresa o incluso un cheque certificado no dan tanto de sí.

—Es un gran consejo, Tim.

—Gracias —dijo este calurosamente, sin caer en la cuenta del uso inmediato de la estrategia que acababa de recomendar.

—Me gusta de verdad —dijo Tom—. Si me saca de mi despacho un poco más, estará muy bien. En cualquier caso, me gustan más las conversaciones cara a cara que esas reuniones semanales.

—Tienes suerte. A muchos mandos les ascienden solo por su capacidad técnica; llevan

mal la parte interpersonal de su trabajo. Como tú eres tan bueno en ella, usa también la estrategia de los juegos y metas. Te sabes la historia del albañil, ¿no?

—A ver, recuérdamela —dijo Tom, que no quería reconocer que no había oído hablar de ella en su vida.

—Es corta. Cuando se les pregunta a dos albañiles qué están haciendo, el primero contesta: «Levantar una pared». El segundo se toma su tiempo y, tras una reflexión concienzuda, responde: «Levantar una catedral». Tú querrás infundir una visión a gran escala, la razón de que sea importante lo que están haciendo, porque si lo haces...

—... mis sueños se harán realidad —dijo Tom—. Ya veo por dónde vas: me estás dando la visión a gran escala. Lo he pillado. Los reconocimientos a tiempo y poner las cosas en su contexto más amplio, comunicar la razón por la que es importante lo que están haciendo.

Tom dedicó una hora diaria a pasear por la oficina, presentándose ante la gente para ver qué tal iban. Si le impresionaban, se lo decía, y a veces hacía algo más; cuando una de sus empleadas hizo una exposición brillante, se ofreció espontáneamente a pagarle la comida ese día. Explicar la relevancia del trabajo era un poco más difícil. Vio que sus empleados necesitaban que se enmarcase la visión a gran escala de maneras diferentes. Para algunos, lo que tenía sentido era lo que favorecía a sus carreras; para otros, lo era considerar que un encargo que se les hiciese suponía un símbolo de responsabilidad; y los había para quienes lo era la forma en que su trabajo afectaba a los compañeros. Encontrar el marco apropiado para la persona apropiada era un poco un rompecabezas, pero atinaba más que se equivocaba. A un empleado difícil se lo explicaba de esta manera: «Cuando hayas acabado tu parte, pasará a Suzanne. Si te retrasas, tendrá que quedarse aquí hasta tarde, lo que significa que tendrá que volverse loca buscando a alguien que recoja a sus hijos de la guardería, les dé de cenar y los acueste. Si acabas pronto, le facilitarás la vida a Suzanne. Si acabas tarde, harás de su vida un infierno». No volvió a tener problemas con ese empleado. Como precaución adicional, también intentaba respetar la cronobiología y los niveles de energía de sus empleados instaurando un poco de flexibilidad en los horarios. Rebuscando en algunas investigaciones, se enteró de que la nota de los estudiantes mejoraba en un grado cuando se les dejaba dormir una hora y que las empresas que han establecido el horario flexible y dejan a los empleados que lleguen más tarde a cambio de salir también más tarde experimentan una buena mejora en el rendimiento laboral.<sup>[3]</sup>



Una noche, después del trabajo, Tim llevó a Tom a cenar a uno de sus restaurantes favoritos. Una vez a la mesa y después de pedir lo que iban a tomar, Tim le preguntó:

—¿Cómo va lo del liderazgo?

—Fenomenal —alardeó Tom—. Eso del liderazgo transformista está chupado.

—Se dice liderazgo transformador —le replicó Tim—. Ni que fueras uno de esos robots Transformer que cambian de forma, como el Megatron o el Optimus Prime.

Tom había estado bromeando, pero se corrigió a sí mismo.

—Está bien: transformador y transaccional.

Entonces cambió de prisa de tema.

—Y ya que lo cito, no me has hablado del liderazgo transaccional.

—La mayor parte de la gente tiende a inclinarse por un estilo o por el otro —dijo Tim—, pero los mejores líderes combinan los dos. Los líderes transaccionales despuntan ideando planes, asignando tareas y estableciendo metas.

—¡Ah! Eso tiene mucho sentido —dijo Tom—. No supe lo penosa que era mi procrastinación para los demás hasta que yo mismo tuve que vérmelas con procrastinadores. Establecer metas funcionó conmigo y también funcionará con ellos.

—Sí, eso es lo que hacen los líderes transaccionales. Dividen los plazos en una serie de objetivos a corto plazo, concretos y realistas, para sus empleados. Claro está, si el número de esos objetivos es exagerado, te conviertes en un microgestor, o, como lo llaman también, en un maniático del control.

—No corro peligro de convertirme en eso. Pero no obstante, ¿cuántas metas he de establecer? —preguntó Tom.

—No hay una respuesta concluyente a esa pregunta —reconoció Tim—. En pocas palabras, cuando más se trabaja es cuando el tiempo se está acabando, así que querrás establecer tantos plazos como sea práctico. Al menos, convoca encuentros regulares en los que repases los progresos de la gente y establezcas nuevos objetivos. Ten en mente que algunos ya cuentan con su propia motivación y no les hace falta mucha más, mientras que otros necesitarán un montón.

—Ya lo creo. Me vienen a la cabeza algunos a los que les vendrían bien objetivos de minuto en minuto —dijo Tom.

—Lo único que debes evitar es lo que le visto hacer a tu empresa —dijo Tim imitando una pomposa voz empresarial—: «¡Queremos aumentar los beneficios un 20 por ciento para final de año!». Eso no funciona nunca. No sé ni para qué se molestan.

—Sé lo que quieres decir. Es tan distante y abstracto que no puede motivar a nadie. Además, no sé si alguien piensa que es factible, especialmente con el bajón de la economía.

Tim, mientras miraba por encima de los hombros de Tom a ver si llegaba la comida, dijo:

—El año pasado tu empresa adoptó un objetivo demasiado fácil. Cuando esto ocurre, la gente hace lo mismo que los que cruzan una meta: se dejan llevar por la inercia y permiten que se les escape un rendimiento extraordinario.

—Como mi meta inicial —dijo Tom—, en la que todos se adelantaron al plazo en un día exactamente. Pensé que era sospechoso. Me parece que es el momento de que suba un poco el listón.

—Cuando lo hagas, y si te conozco, lo que te voy a decir te va a encantar, prueba con una fiesta —sugirió Tim.

—Te has ganado mi atención. Sigue.

—No olvides celebrar una fiesta al final, cuando lo hayan logrado —continuó Tim—. De una tarea se recuerdan dos cosas: el mejor momento y el final. Una fiesta como colofón hará que parezca que todo ha merecido la pena.

—Lo pilló. Como una buena comida al final de una larga conversación —dijo Tom, percatándose de que la camarera por fin traía lo que habían pedido.

Tom empezó a establecer metas efectivas. Cuando preguntaba a sus empleados en qué estaban trabajando, no dejaba de animarles para que cumpliesen objetivos concretos, a corto plazo y exigentes. Cuando volvía a encontrarse con ellos, hacía que le explicasen los progresos que habían hecho. Algunos se encontraban así a sus anchas y aprovechaban la oportunidad para alardear, lo que le sentaba bien a Tom: les pagaba con su reconocimiento. A otros había que írselos ganando. Finalmente, estableció una gran meta para el grupo: iban a recortar el tiempo de producción en una semana ese mes, y si lo conseguían, y les dijo que estaba seguro de que lo conseguirían, el viernes siguiente acabarían pronto para hacer una fiesta. Las niñeras para los que tuviesen hijos y los taxis para volver a casa correrían a cuenta de la empresa. Durante el resto del mes, su equipo trabajó con un propósito y cumplió la meta. La fiesta fue fantástica: un premio tanto para Tom como para su equipo. Amaba las fiestas. De hecho, cuando parecía que «sus chicos», como empezaba a llamarlos, no iban a llegar a la meta, redoblaba sus esfuerzos para que no hubiese duda de que iban a lograrlo y se ganasen la juerga. «La próxima vez

pondré algo de dinero en el presupuesto —pensaba— para un descenso con balsas en un río de aguas bravas. Es probable que pueda de todas formas endosarlo como un ejercicio para forjar el equipo. Y también un premio para quien haga más informes este mes.»

Justo cuando Tom empezaba a sentirse cómodo en su papel de líder y gestor, se oyó la voz de más arriba. Al contrario que la mayoría de los jefes de departamento, Tom estaba obteniendo sus presupuestos a tiempo y entregaba sus evaluaciones del rendimiento con antelación. Sus resultados eran excepcionales y su departamento, una y otra vez, el más satisfecho y el más productivo de su grupo de trabajo.<sup>[4]</sup> No había vuelta de hoja: le iban a ascender otra vez. El secreto del éxito de Tom estribaba simplemente en haber aprendido que lo que motiva a otros se parece mucho a lo que le motivaba a él mismo. Para seguir sus pasos y convertirse en un mejor líder, usted tiene que hacer lo mismo. La de ser un buen líder es una cualidad que el mundo quiere, ansiosa, incluso desesperadamente, que usted posea.

#### UNA ADVERTENCIA

Eddie, Valerie y Tom sacaron provecho de aplicar los principios de la ecuación de la procrastinación; echaron mano repetidamente de los tres componentes clave: la expectativa, la valoración y el tiempo. Cuando ponga en práctica las sugerencias hechas aquí, también usted sacará provecho. Pero no se pase. La procrastinación puede conducir a una vida inauténtica, en la que los sueños a largo plazo se pudren en el interior de uno mismo, pero igual puede pasar al empeñarse en eliminar la procrastinación por completo.<sup>[5]</sup> Un individuo genuino, autónomo, persigue una vida que no solo una parte de sí mismo pueda hacer suya, sino todo lo que él es. Que se intente apagar por completo el lado impulsivo acaba por volverse en última instancia contra uno mismo; los deseos y apetitos que propulsan una vida requieren que se los atienda. El exceso de regulación —buscar lo perfecto por encima de lo real— no es sano y no le hará feliz.<sup>[6]</sup> Tendrá que encontrar un equilibrio.

Las técnicas de la ecuación de la procrastinación pueden funcionar demasiado bien. Lo mismo les pasaba a las técnicas del ficticio libro de ayuda de Will Ferguson. En su novela, la gente, al leer *Lo que aprendí en la montaña*, se volvía beatífica, satisfecha, amable y libre de vicios. Sustituían los cigarrillos y bebidas alcohólicas con achuchones y

la aceptación de uno mismo, y cambiaban sus enormes hamburguesas con queso por hamburguesas de tofu de tamaño más moderado. Pero tanta virtud tenía un precio: aunque todo el mundo estaba satisfecho por igual, todos eran también igualmente insípidos, intercambiables y olvidables. Su anhelo por superar sus defectos había arrasado sus personalidades, y junto con sus vicios habían desaparecido los postres, el sentido de la moda y el deseo.

La procrastinación representa solo media oscilación del péndulo, una miopía emocional que ve solo el presente. Cuando el péndulo se desplaza en el sentido contrario, la amplitud de miras racional puede resultar igualmente problemática: tendemos a centrarnos solo en el futuro.[7] Cuando se les preguntaba por lo que lamentaban del pasado, los empleados adictos al trabajo expresaban el deseo de haber hecho el vago alguna vez, y estudiantes excepcionalmente aplicados se arrepentían de haber estudiado en vacaciones.[\*] En consecuencia, el autocontrol óptimo no solo no supone la negación de las emociones, sino que implica que se las respete.[8] No todas las dilaciones que se concede uno son irracionales. Hay que tener momentos en los que se pueda reír libremente con los amigos o dejarse llevar para que a uno le consientan y mimen. En palabras de W. H. Davies, poeta galés vagabundo, de los días de juventud de mi madre: «Qué es la vida si, llena de preocupaciones, no tenemos tiempo para quedarnos quietos y mirar fijamente». Estar ocioso, ser frívolo, espontáneo, caprichoso, son cualidades que también merecen un lugar en nuestras vidas.

#### EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES

Hace nueve mil años no existía la procrastinación. Por entonces, con trabajar cuando se estaba motivado, dormir cuando se tenía sueño y actuar en lo que se refería a otras necesidades cuando nos sobrevenían ya obrábamos más o menos adaptativamente. En aquella edad de oro nuestras compulsiones encajaban con nuestras obligaciones diarias como piezas de puzle. Estábamos diseñados para ese mundo, para la vida de antes de la invención de la agricultura. Avancemos rápidamente la película hasta nueve mil años después; las inclinaciones que esa misma naturaleza humana nos infunde no se adaptan bien con lo cotidiano. Nuestras listas de cosas por hacer incluyen asuntos como seguir una dieta, despertarse pronto y hacer ejercicio en determinados momentos, junto con un

enjambre de otros feos suplicios que la motivación no puede digerir. Casi cualquier aspecto de nuestra vida refleja esa enloquecedora incongruencia entre nuestros deseos y nuestras responsabilidades, que nos lleva a ensalzar el presente y sacrificar el futuro. Cedemos a los placeres inmediatos de las grasas, los azúcares y los programas de televisión, y posponemos la dieta y el ejercicio. Damos rienda suelta a la ira y la furia, y posponemos la necesaria reflexión y la reconciliación. Sentimos predilección por el fácil placer de la promiscuidad, y en aras de lo prohibido pero inmediato ponemos en peligro las relaciones duraderas y la salud reproductiva. Estos ejemplos reflejan una naturaleza que alguna vez fue adaptativa pero que ya no lo es, una naturaleza que valora el ahora desmesuradamente más que el después. Pero la historia no tiene por qué terminar ahí.

Como se pone de relieve en *Procrastinación*, dejar irracionalmente las cosas para más adelante es una tendencia, no algo inevitable. Si sabemos aceptar nuestro estado interior, podremos contrarrestarla. En vez de creer que tenemos un temperamento propio de seres divinos, nos reconciliaremos con nuestra humanidad y actuaremos como corresponde. Podemos convertir la procrastinación en una dilación irracional que sucedía en el ayer, en eso que alguna vez todos hacíamos, o no hacíamos, pero solo si reconocemos nuestras limitaciones y adoptamos los consejos congruentes con ese reconocimiento. Para ponerlos en práctica no necesita pedir permiso. No habrá una invitación escrita. Para vivir la vida como siempre quiso vivirla, para ser la persona que siempre quiso ser, usted sabe lo que tiene que hacer. Usted tiene todas las respuestas en sus manos. Ahora, hágalo.

## Epílogo

### El undécimo capítulo de la procrastinación

Lo bello de la procrastinación es su ubicuidad: seguir su rastro lleva a docenas de campos científicos. Si usted repitiese mi trayectoria, empezaría con la psicología, donde se ha hecho el grueso del trabajo, para después llegar a la economía, que se está convirtiendo en la fuerza dominante en este tema. Se daría un paseo por aplicaciones diversas, como la procrastinación de cara a la jubilación, o a la deuda, y quizá le echase un vistazo a las consecuencias legales, como las leyes sobre la bancarrota que se han sugerido. De la economía pasaría usted a la neuroeconomía, y se interesaría por la neurobiología de la procrastinación, desvío que le daría una oportunidad de fijarse en el fundamento de todo saber biológico, la evolución. Aprendería que la procrastinación es un rasgo humano común y sólido, que compartimos con especies de todo el reino animal. Por lo tanto, en vez de considerar de dónde venimos, usted podría invertir la perspectiva y ver adónde vamos e introducirse en problemas sociales, sobre todo en preocupaciones a largo plazo (por ejemplo, la degradación medioambiental). Si le entra la duda de por qué el gobierno no hace más, descubrirá que tanto él como otras organizaciones padecen sus propios problemas con la procrastinación.

La procrastinación, al haber sido estudiada en muchas disciplinas, se ha convertido en una piedra Rosetta donde el mismo fenómeno se traduce a una docena de lenguas. Gracias a esa abundancia de recursos no solo podemos traducir los hallazgos de un campo a otro diferente, desde la economía hasta la psicología, por ejemplo, sino también formar un lenguaje común del comportamiento humano, un esperanto de las ciencias sociales. Es un logro importante.<sup>1</sup> Como concluye Christopher Green, en la más importante revista profesional de psicología: «[la integración] sería considerada sin duda la mayor victoria científica en la historia de la disciplina»; sacaría a la psicología del limbo de las «aspirantes a ciencias».<sup>2</sup> Y si también pudiera integrarse la psicología con la economía, la sociología y la biología, tanto mejor. Ese fue originalmente mi propósito al

crear la ecuación de la procrastinación: contribuir a la integración de las ciencias sociales.<sup>3</sup>

Por desgracia para la procrastinación, su ubicuidad hace que sea un blanco obvio. Tener un modelo común básico, que cada disciplina pudiese adoptar y adaptar, sería increíblemente peligroso para ese enemigo que tan familiar nos resulta. La integración posibilita un progreso exponencial en todas las disciplinas. Entenderlo así ya ha permitido a las ciencias físicas proporcionar un diluvio incesante de avances, y avances de esos que cambian el rumbo del partido: desde ordenador portátil con que estoy escribiendo este libro hasta la energía nuclear que alimenta las líneas eléctricas.<sup>4</sup> Las ciencias físicas, al trabajar con un modelo común de la realidad, comparten y transmiten el conocimiento entre especialidades y focos de investigación. De modo parecido, semejante sinergia podría ser un turbo para las ciencias sociales. Herbert Gintis, profesor emérito de economía de la Universidad de Massachusetts, que defiende la integración desde hace mucho, llega a esta conclusión: «La verdadera potencia de la contribución de una disciplina al conocimiento solo se pondrá de manifiesto cuando la de las demás la matice y ahonde de modo apropiado».<sup>5</sup> Ya ve, todo está conectado, todo lo que se está estudiando, ya que todos estudiamos lo mismo: el comportamiento de las personas y su toma de decisiones.<sup>6</sup> Puesto que un área informa a otra, nuestra lucha contra la procrastinación necesariamente da ideas para la reducción de la obesidad, para la creación de mejores planes de ahorro para la jubilación y para mucho, mucho más.

Una vez que se haya producido la integración de las disciplinas, habremos recorrido un largo trecho hacia el verdadero dominio sobre nuestras mentes. Habida cuenta de cómo están las cosas, como sociedad podríamos hacerlo mejor. Piense en las dos principales formas en que se procrastina: por medio de la televisión y por medio del ordenador (alrededor de una cuarta parte de las horas de vigilia en algunas partes del mundo). Quienes buscan ayuda para embridar sus adicciones reconocen libremente que ceden demasiadas veces a esas tentaciones.<sup>7</sup> Como ver la televisión se ha asociado con el aumento de la obesidad y la erosión de la familia, se han hecho enormes esfuerzos por reducir nuestro consumo de la misma.<sup>8</sup> Nada ha sido verdaderamente eficaz; las horas consumidas y la incidencia del exceso suben todos los años. Si adoptásemos un punto de vista más integrado, podríamos cambiar esa situación valiéndonos de algunos de los

principios de *Procrastinación*. Solo hemos de aplicar los principios del autocontrol a nuestra propia tecnología.<sup>9</sup>

Cuando veo demasiada televisión, le echo la culpa a la grabadora digital de vídeo. Hace que me resulte fácil encontrar un programa que me guste y verlo cuando quiera. Naturalmente, cuanto más fácil sea encontrar una buena programación y cuanto más deprisa se pueda acceder a ella, más la frecuentaré. Usted también lo haría. Aunque las grabadoras digitales son parte del problema, van a ser también parte de la solución, pues son la plataforma perfecta para posibilitar la aplicación de las técnicas del autocontrol. El autocontrol mejora cuando recibimos una retroalimentación precisa relativa a nuestro propio comportamiento; nos ofrecerá incitaciones rememorativas y nos ayudará a establecer metas (véase «Anotándose objetivos» y «Que la atención sea rentable»). Un accesorio para la grabadora digital podría ser un contador digital muy prominente que mostrase cuánta televisión se ha visto ese día o esa semana. Como iría viendo acumularse las horas mientras mira la pantalla, desearía apagar el televisor. La grabadora digital de vídeo podría llevar el registro en el tiempo de lo visto; calcularía lo que ve y cuándo lo ve.

Además, las grabadoras digitales de vídeo propiciarían el precompromiso. Hay dispositivos con los que los padres pueden limitar lo que sus hijos ven, pero hay pocas opciones para que hagan lo propio consigo mismos. Con una grabadora de vídeo digital se podría tomar una serie de medidas que valdrían como precompromiso. Las primeras podrían consistir en la incorporación de dispositivos que obligasen a introducir una demora. Que hubiese que marcar trabajosamente un código largo, por ejemplo, antes de empezar. O bien que vedasen el acceso durante unos minutos, o quizá que requiriesen una confirmación múltiples veces, dándole así la oportunidad de recapacitar. A medida que la demora crezca y no resulten ya posibles las decisiones impulsivas, podrá hacer un uso más racional de su tiempo ante la pantalla. Si eso no basta, podría vedarse a sí mismo el acceso temporalmente, quizá permitiéndoselo solo en determinados períodos de tiempo o hasta un cierto número de horas al día. Sea cual sea la opción que los espectadores quieran activar, si es que quieren activar alguna, lo mejor es que la decisión —la intención— recaiga finalmente en usted.

En cuanto a la procrastinación en internet, en el mercado ya hay soluciones de ese estilo. Existen programas de control de la atención gratuitos, por ejemplo, RescueTime, que le dejan ver con todo detalle lo que ha estado haciendo con su día. Una característica



adicional de RescueTime es que ayuda a establecer metas y permite la creación de grupos de trabajo comparativos, y así activa el principio de la victoria vicaria. Comprobar por medio del ordenador que otros están trabajando intensamente debería inspirar, o al menos encender, su espíritu competitivo. Además, RescueTime le permite bloquear voluntariamente su acceso a internet durante determinados períodos de tiempo, lo que habilita una estrategia de precompromiso para eliminar las distracciones. Si se pudiese complementar esto con un programa niñera bien elaborado del que no pudiera escaparse fácilmente —como el Chronager, pero administrado por uno mismo—, costaría imaginar una plataforma de autocontrol más eficaz. Ahora mismo ya existen los componentes; solo hay que juntarlos.

Podría ser fácil fabricar y aplicar estas herramientas para racionalizar el uso de la televisión y del ordenador. No están desarrolladas todavía por completo, pero los componentes ya casi han convergido. Cuando por fin estén en el mercado, el comprador podrá ser cualquiera, pero sobre todo esa cuarta parte de la población que procrastina de modo crónico. Estas herramientas tendrían efectos que se propagarían por toda la sociedad. Sería perceptible el que se observaría en el producto interior bruto de las naciones: que se recortase la procrastinación aunque solo fuese a la mitad supondría, todos los años, billones de dólares de productividad extra en todo el mundo. Si avanzase más la integración, habría más herramientas para contrarrestar la debilidad de la voluntad que se convertirían en corrientes y se insertarían en el entramado social. Y es irónico que de todo ello debamos darle las gracias en parte a la procrastinación. Parece muy apropiado, tratándose de una dilación irracional que se vuelve contra quien la practica: la procrastinación, al haber posibilitado que se hayan puesto los cimientos de la integración, quizá haya contribuido a su propia derrota.

## Agradecimientos

Este libro nació de una llamada de teléfono que me hizo una agente literaria con un talento y una simpatía inmensas, Sally Harding. Como había visto en la prensa informaciones acerca de mis investigaciones, fue ella quien, antes que nadie, insistió en que era a mí a quien le correspondía escribir el libro sobre la procrastinación. ¿Quién era yo para contradecirla? La agencia Cooke tuvo la sabiduría de fusionarse con la agencia de Harding, como esta la tuvo de asociarse a aquella. Con Dean Cooke, Suzanne Brandreth y Mary Hu, formó un equipo excelente que sabía llevar a puerto un libro surcando aguas de todo tipo, fuesen conocidas o desconocidas.

Debo dar las gracias también a Louise Dennys, del Knopf Random House Canada Group, que vio el potencial de este libro, y a la sumamente erudita Anne Collins, que empuña una pluma de oro. Es redactora de redactores; que llegase a ser editora en Knopf Random Canada era inevitable. Anne mejoró cada una de estas páginas. Estoy en deuda con Nancy Miller, adalid de este libro desde muy temprano, como después lo estuve con Jonathan Burnham, de HarperCollins US, que le encontró casa. Agradecido estoy también a mi redactora allí, Sally Kim, por insistir tercamente en que lo que yo creía que era bueno podía ser todavía mejor. Talentosa y reflexiva, hasta me dio su paraguas cuando en Nueva York me pilló una tormenta. También debo expresar mi agradecimiento en especial a Jane Isay por haber llevado el manuscrito a su configuración definitiva por medio de sus toques editoriales finales y la fluidez que le confirió a la narración. Con su amplia experiencia en psicodinámica, psicología y neurobiología, hicimos un buen equipo. Por último, la encantadora Jane McWhinney le dio el último pulido para que cada frase refulgiese. Como dice un refrán de la crianza de un niño, para escribir un libro hace falta la aldea entera, y tengo que dar gracias por que hubiese tantas personas de talento en la mía.

Cuando empezaba mi carrera académica en la Universidad de Minnesota, tuve la suerte de que el doctor Deniz Ones me enseñase metaanálisis y de que el doctor Thomas Brothen hiciera que me fascinase la procrastinación, pasión que no me ha abandonado en la vida. En la Universidad de Calgary, donde hoy enseño, grande es mi aprecio por la

doctora Daphne Taras, mi colega y amiga, quien puso todo su empeño en que se me concediese un período sabático para escribir este libro, y que mostró su interés, o fingió creíblemente que lo sentía, por los progresos del manuscrito. Aunque hubiese deseado que el período sabático hubiera sido más largo, esos meses sin interrupciones fueron de un valor incalculable. Aprecio también los esfuerzos de su hijo, Matthew Taras, que contrastó los hechos históricos. He de manifestar además lo agradecido que estoy a mis hermanas Anita y Marion, por haber leído los primeros borradores, y a mi suegro, John Horne, asesor económico, por su ojo crítico.

Por todo lo demás, y por todo en general, le doy las gracias a mi esposa, Julie. Las circunstancias en que escribí este libro, como las de tantas otras cosas en la vida, no fueron las ideales, y sin embargo aquí está. Al padre de un niño pequeño y de un recién nacido no le es fácil enseñar, investigar y dirigir un departamento. Por si fuese poco, nuestras respectivas familias estaban en otras ciudades. Parecía ridículo que se me pudiera pasar por la cabeza escribir además un libro, pero de todas formas lo hicimos. Mi esposa y yo acordamos dormir en noches diferentes y cuidábamos al alimón de los niños; yo dependía por completo de su apoyo y su fe. Aunque los principios motivadores contenidos en este libro demostraron ser preciosos, las reservas de vigor de mi mujer son la plataforma sobre la que se construyó este libro. Y a cada paso descubrí que es una revisora de textos muy dotada, con un ojo que discierne extraordinariamente bien. El lector debería sentirse muy feliz, como yo, de que estemos casados.

*¿Pierdes el tiempo en internet en lugar de terminar el trabajo atrasado?  
¿Dices que tienes que ponerte a dieta sin falta pero siempre es a partir de mañana?  
¿Te quedas viendo la televisión hasta tarde en lugar de acostarte a una hora decente?*

**Si has respondido afirmativamente a estas preguntas, este es tu libro.**



Avalado por una década de investigaciones y escrito con una buena dosis de humor, humanidad y ciencia, *Procrastinación* nos explica por qué dejamos para mañana lo que, efectivamente, podríamos hacer hoy, analiza los mecanismos que activan este tipo de conducta y nos da las claves para poder vencer estos patrones destructivos que afectan a la felicidad de nuestro día a día.

**No lo dejes para más tarde. Lee este libro. Hoy.**

**«Una entusiasta e inspiradora guía sobre la procrastinación. Todo lo que siempre quisiste saber sobre ella y nunca alcanzaste a leer.»**

*Kirkus Review*

**«Además de ofrecer consejos útiles para evitar la procrastinación, es una lectura fascinante.»**

*Montreal Gazette*

**«Procrastinación te enseñará a decir no a las excusas que te impiden hacer mejor tu trabajo y vivir mejor tu vida. Aprenderás algunos detalles sorprendentes acerca de la procrastinación así como las técnicas para saber cortar a tiempo la tentación.**

**De modo que... no lo dejes para más tarde; léete este libro. Hoy.»**

Daniel H. Pink, autor de *Drive* y *A Whole New Mind*

El doctor **Piers Steel** es líder en investigación en ciencias de la motivación y procrastinación. Estudió y dio clases en las escuelas de negocios y psicología de la Universidad de Minnesota y, más tarde, pasó a formar parte de la Haskayne School of Business de la Universidad de Calgary, donde es profesor de recursos humanos y dinámica organizativa. Estos diez últimos años los ha dedicado al estudio de la procrastinación y sus efectos. Su premiada investigación ha aparecido en prestigiosas publicaciones que van desde *Psychology Today* y *New Scientist* hasta *Good Housekeeping* o *Profit*. De su trabajo se ha hablado en *Los Angeles Times*, *Wall Street Journal*, *New York Times* y *USA today*. Vive en Calgary, Alberta, con su mujer y sus dos hijos.

Título original: The Procrastination Equation: *The Science of Getting Things Done*

Edición en formato digital: noviembre de 2017

© 2011, Procrastinus Inc.

© 2011, Random House Mondadori, S. A.

Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona

© 2011, Juan Pedro Campos, por la traducción,

Diseño de portada: Penguin Random House Grupo Editorial / Ruxandra Duru

Ilustración de portada: © Pepe Medina

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*. El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del *copyright* al no reproducir ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso. Al hacerlo está respaldando a los autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-663-4511-8

Composición digital: Newcomlab S.L.L.

[www.megustaleer.com](http://www.megustaleer.com)

Penguin  
Random House  
Grupo Editorial

## Notas

### NOTA DEL AUTOR

[1]. Hasta a los filósofos les ha fascinado la procrastinación y se han podido pasar las horas muertas contemplándola. Véase: Andreou, C., «Understanding procrastination», *Journal for the Theory of Social Behavior*, 37(2) (2007), pp. 183-193. Gosling, J., *Weakness of the will*, Routledge, Nueva York, 1990.

Silver, M., «Procrastination», *Centerpoint*, 1(1) (1974), pp. 49-54. Sorensen, R., «Originless sin: Rational dilemmas for satisficers», *The Philosophical Quarterly*, 56(223) (2006), pp. 213-223.

[2]. Katz, I., de Deyn, P., Mintzer, J., Greenspan, A., Zhu, Y., y Brodaty, H., «The efficacy and safety of risperidone in the treatment of psychosis of Alzheimer's disease and mixed dementia: a meta-analysis of 4 placebo-controlled clinical trials», *International Journal of Geriatric Psychiatry*, 22(5) (2007), pp. 475-484. Lee, J., Seto, D., y Bielory, L., «Meta-analysis of clinical trials of probiotics for prevention and treatment of pediatric atopic dermatitis», *The Journal of Allergy and Clinical Immunology*, 121(1) (2008), pp. 116-121.

[3]. Bowen, F., Rostami, M., y Steel, P., «Meta-analysis of organizational innovation and performance», *Journal of Business Research* (2010). Caird, J., Willness, C. R., Steel, P., y Scialfa, C., «A meta-analysis of the effects of cell phones on driver performance», *Accident Analysis and Prevention*, 40(4) (2008), pp. 1282-1293. Pelozo, J., y Steel, P., «The price elasticities of charitable contributions: A meta-analysis», *Journal of Public Policy and Marketing*, 24(2) (2005), pp. 260-272. Taras, V., Kirkman, B. L., y Steel, P., «Examining the impact of Culture's Consequences: A three-decade, multi-level, metaanalytic review of Hofstede's cultural value dimensions», *Journal of Applied Psychology Monograph*, 95(3) (2010), pp. 405-439. Steel, P., y Kammeyer-Mueller, J., «Comparing meta-analytic moderator search techniques under realistic conditions», *Journal of Applied Psychology*, 87(1) (2002), pp. 96-111. Steel, P., y Kammeyer-Mueller, J., «Bayesian variance estimation for meta-analysis: Quantifying our uncertainty», *Organizational Research Methods*, 11(1) (2008), pp. 54-78. Steel, P., y Kammeyer-Mueller, J., «Using a meta-analytic perspective to enhance Job Component Validation», *Personnel Psychology*, 62 (2009), pp. 533-552. Steel, P., y Ones, D., «Personality and happiness: A national level of analysis», *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(3) (2002), pp. 767-781. Steel, P., y Taras, V., «Culture as a consequence: A multilevel multivariate meta-analysis of the effects of individual and country characteristics on work-related cultural values», *Journal of International Management* (2010). (En prensa.) Steel, P., Schmidt, J., y Shultz, J., «Refining the relationship between personality and subjective well-being», *Psychological Bulletin*, 134(1) (2008), pp. 138-161.

### CAPÍTULO UNO

[1]. Los astrólogos agrupan además los doce signos del Zodíaco en cuádruplas; la de Géminis, Virgo, Sagitario

y Piscis viene aquí especialmente a cuento. Citando a Bertrand Russell, esta «cuádrupla bebe procrastinación», pues Sagitario y Piscis están ebrias de ese rasgo del carácter. Por si le parece una frase retorcida, debo confesar que la verdadera intención de Bertrand Russell con esas palabras era que sirviesen de ejemplo de enunciado correcto gramaticalmente pero carente de sentido. En la tarea de sacar un significado de donde no lo hay me inspiró el lingüista de Harvard Yuen Ren Chao, el intérprete de Russell cuando fue a China en los años veinte, que hizo lo mismo con «las ideas verdes incoloras duermen furiosamente». Por otra parte, este tipo de juegos de palabras no es que aumenten la popularidad de uno.

[2]. Gendler, T. S., «Self-deception as a pretense», *Philosophical Perspectives*, 21(1) (2007), pp. 231-258. Gosling, J., *Weakness of the will*, Routledge, Nueva York, 1990.

Martin, M., *Self-deception and morality*, Lawrence, University Press of Kansas, Kansas, 1986.

[3]. Steel, P., «The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure», *Psychological Bulletin*, 133(1) (2007), pp. 65-94.

[4]. Véase [www.43things.com](http://www.43things.com), sitio en la red que ha ayudado a millones de personas a crear listas de los objetivos de su vida.

[5]. Horn, S., *ConZentrate: Get focused and pay attention—when life is filled with pressures, distractions, and multiple priorities*, Saint Martin's Press, Nueva York, 2001.

[6]. En mi investigación documenté las profesiones de 20.000 personas que reconocían que eran procrastinadores. La procrastinación afecta incluso, por ejemplo, a las participantes en concursos de belleza. Sara Hoots, antigua Miss Hooters (de la cadena de restaurantes del mismo nombre), revelaba en el vídeo de su audición: «El peor rasgo de mi carácter es la procrastinación». Sin embargo, astronauta y cuidador del zoo no estaban entre las que registré; para esos ejemplos tenemos las confesiones recogidas en el artículo «Procrastination: Workers of the world, slack off!» [Procrastinación: ¡trabajadores del mundo, escaqueaos!], publicado en *Slate*.

[7]. Gröpel, P., y Steel, P., «A mega-trial investigation of goalsetting, interest enhancement, and energy on procrastination», *Personality and Individual Differences*, 45 (2008), pp. 406-411. Silverman, I., «Gender Differences in Delay of Gratification: A Meta-Analysis», *Sex Roles*, 49(9) (2003), pp. 451-463.

[8]. Escoja la referencia que quiera:

Burka, J. B., y Yuen, L. M., *Procrastination: Why you do it, what to do about it*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1983. Fiore, N., *The now habit: A strategic program for overcoming procrastination and enjoying guilt-free play*, Penguin Putnam, Inc., Nueva York, 1989. Knaus, W., *The procrastination workbook: Your personalized program for breaking free from the patterns that hold you back*, New Harbinger Publications, Inc., Oakland, California, 2002. Peterson, K. E., *The tomorrow trap: Unlocking the secrets of the procrastination-protection syndrome*, Health Communications, Inc., Deerfield Beach, Florida, 1996.

[9]. McGarvey, J., «The almost perfect definition», *Research/ Penn State*, 17(3) (1996), disponible en <http://www.rps.psu.edu/sep96/almost.html>

[10]. Además de mi «The nature of procrastination», véanse:



Canter, D., *Self-appraisals, perfectionism, and academics in college undergraduates*, tesis doctoral no publicada, University Commonwealth Virginia, Richmond, Virginia, 2008. Yao, M., *An exploration of multidimensional perfectionism, academic self-efficacy, procrastination frequency, and Asian American cultural values in Asian American university students*, tesis doctoral no publicada, Ohio State University, Columbus, Ohio, 2009.

[11]. Pullen, F. J., *Perfectionism, procrastination, and other self-reported barriers to completing the doctoral dissertation*, tesis doctoral no publicada, The University of Iowa, Iowa City, Iowa, 2003.

[12]. Schouwenburg, H. C., «Academic procrastination: Theoretical notions, measurement, and research», en H. C. Schouwenburg, C. H. Lay, T. A. Pynchyl y J. R. Ferrari (eds.), *Counseling the procrastinator in academic settings*, American Psychological Association, Washington, DC, 2004, pp. 3-17.

[13]. Arce, E., y Santisteban, C., «Impulsivity: A review», *Psicothema*, 18(2) (2006), pp. 213-220. Bembenutty, H., y Karabenick, S. A., «Inherent association between academic delay of gratification, future time perspective, and self-regulated learning», *Educational Psychology Review*, 16(1) (2004), pp. 35-57. Enticott, P., y Ogloff, J., «Elucidation of impulsivity», *Australian Psychologist*, 41(1) (2006), pp. 3-14. Whiteside, S., y Lynam, D., «The Five Factor Model and impulsivity: using a structural model of personality to understand impulsivity», *Personality and Individual Differences*, 30(4) (2001), pp. 669-689.

[14]. Bui, N. H., «Effect of evaluation threat on procrastination behavior», *Journal of Social Psychology*, 147(3) (2007), pp. 197-209.

[15]. Schouwenburg, H. C., «Academic procrastination: Theoretical notions, measurement, and research», en H. C. Schouwenburg, C. H. Lay, T. A. Pynchyl y J. R. Ferrari (eds.), *Counseling the procrastinator in academic settings*, American Psychological Association, Washington, DC, 2004, pp. 3-17.

## CAPÍTULO DOS

[1]. Overmier, J. B., y Seligman, M. E. P., «Effects of inescapable shock upon subsequent escape and avoidance responding», *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 63 (1967), pp. 28-33. Seligman, M., y Csikszentmihalyi, M., «Positive psychology: An introduction», *American Psychologist*, 55 (2000), pp. 5-14. Seligman, M. E. P., y Maier, S. F., «Failure to escape traumatic shock», *Journal of Experimental Psychology*, 74, (1967), pp. 1-9.

[2]. El que me enseñó qué era la indefensión aprendida me contó una historia que trataba de un grillo enjaulado. Si pones a un grillo en un recipiente tapado, le das comida y agua y perforas agujeros para que respire, intentará escapar; se lanzará hacia arriba y se golpeará la cabeza con la tapa. Vuelve unos días después y levanta la tapa: el grillo pegará un salto, pero no pasará de donde antes estaba la tapa. Podría escapar cuando quisiese, pero deja de comportarse de un modo que le lleve a la libertad: la jaula la tiene ahora en su cabeza.

[3]. Beck, A. T., y Beck, R. W., «Screening depressed patients in family practice: A rapid technique», *Postgraduate Medicine*, 52 (1972), pp. 81-85.

[4]. Tristemente, la procrastinación misma puede ser la causa de un bucle amplificador de la desviación, al que llaman espiral de la depresión. Es decir, la depresión puede conducir a la procrastinación, que a su vez puede

causar una sensación de culpa y una aversión a uno mismo que empeoran la depresión, lo que cierra el círculo al ser causa de más procrastinación. Semejante vaciamiento de la existencia puede exacerbarse aún más si las actividades que se posponen son comunitarias y de logro personal, ya que estos dos tipos de actividad sirven para evitar la depresión. Thase, M. E., «Cognitive behavior therapy», en I. D. Glick (ed.), *Treating depression*, Jossey-Bass, Inc., San Francisco, 1995, pp. 33-70.

[5]. Lay, C. H., «At last, my research article on procrastination», *Journal of Research in Personality*, 20(4) (1986), pp. 474-495. Lay, C. H., «Working to schedule on personal projects: An assessment of person/project characteristics and trait procrastination», *Journal of Social Behavior and Personality*, 5(3) (1990), pp. 9-103. Milgram, N., «Procrastination in daily living», *Psychological Reports*, 63(3) (1988), pp. 752-754. Milgram, N. A., Sroloff, B., y Rosenbaum, M., «The procrastination of everyday life», *Journal of Research in Personality*, 22(2) (1988), pp. 197-212. Sirois, F. M., «“I’ll look after my health, later”: A replication and extension of the procrastination-health model with community-dwelling adults», *Personality and Individual Differences*, 43(1), pp. 15-26. Sirois, F. M., «Procrastination and motivations for household safety behaviors: An expectancy-value theory perspective», en L. V. Brown (ed.), *Psychology of Motivation*, Nova Science Publishers, 2007, pp. 153-165.

[6]. Tullier, L., *The complete idiot’s guide to overcoming procrastination*, Alpha Books, Indianápolis, Indiana, 2000.

[7]. Chainey, R., «The death of the gym membership», disponible en: <http://style.uk.msn.com/getfit/sportandexercise/article.aspx?cp-documentid=9517875>

[8]. Hershey, R. D., «Many shoppers won’t do today what they can do on Dec. 24», *New York Times*, 28 de noviembre de 1999.

[9]. Cosmides, L., y Tooby, J., «Evolutionary psychology and the emotions», en M. Lewis y J. Haviland (eds.), *Handbook of Emotions* (2.a ed.), Guilford Press, Nueva York, 2000, pp. 91-115.

[10]. Whiteside, S., y Lynam, D., «The Five Factor Model and impulsivity: using a structural model of personality to understand impulsivity», *Personality and Individual Differences*, 30(4) (2001), pp. 669-689.

[11]. McCrea, S., Liberman, N., Trope, Y., y Sherman, S., «Construal level and procrastination», *Psychological Science*, 19(12) (2008), pp. 1308-1314.

[12]. De este modo reflexionaba Hume sobre cómo lo cercano y concreto parece siempre imponerse a lo lejano y abstracto: «Al reflexionar sobre cualquier acción que haya de realizar dentro de doce meses, siempre me resuelvo por preferir el bien mayor, esté en ese momento más proximo o más remoto; cualquier diferencia en tal particular tampoco supone que haya alguna en mis presentes intenciones y resoluciones. La distancia a que me encuentro de la determinación final hace que todas esas minucias se desvanezcan, y tampoco me afecta cualquier otra consideración que no sea la de las cualidades generales y más discernibles de lo bueno y lo malo. Pero cuando voy acercándome, aquellas circunstancias que al principio pasé por alto empiezan a aparecer e influyen en mi conducta y en mis afectos. Brota una nueva inclinación hacia el bien presente que dificulta que me adhiera inflexiblemente a mi propósito y resolución primeros. De esta debilidad natural debo lamentarme muy mucho y tengo que empeñarme, por todos los medios, en liberarme de ella».

[13]. Bagassi, M., y Macchi, L., «The “vanishing” of the disjunction effect by sensible procrastination», *Mind and Society*, 6(1) (2007), pp. 41-52.

[14]. Laven, A. V., *Freshmen college student mental health and their resource usage*, tesis doctoral no publicada, University of California, Los Ángeles, California, 2007.

[15]. Cannings, R., Hawthorne, K., Hood, K., y Houston, H., «Putting double marking to the test: a framework

to assess if it is worth the trouble», *Medical Education*, 39 (2005), pp. 299-308. Newstead, S., «Examining the examiners: Why are we so bad at assessing students?», *Psychology Learning and Teaching*, 2(2) (2002), pp. 70-75.

[16]. Caron, M. D., Whitbourne, S. K., y Halgan, R. P., «Fraudulent excuse making among college students», *Teaching of Psychology*, 19(2) (1992), pp. 90-93. Lambert, E. G., Hogan, N. L., y Barton, S. M., «Collegiate academic dishonesty revisited: What have they done, how often have they done it, who does it, and why did they do it?» [versión electrónica], *Electronic Journal of Sociology*, 7 (2003), acceso: 11 de julio de 2008, disponible en: [http://epe.lacbac.gc.ca/100/201/300/ejofsociology/2004/v07n04/content/vol7\\_4/lambert\\_etal.html](http://epe.lacbac.gc.ca/100/201/300/ejofsociology/2004/v07n04/content/vol7_4/lambert_etal.html) Roig, M., y Caso, M., «Lying and cheating: Fraudulent excuse making, cheating, and plagiarism», *The Journal of Psychology*, 139(6) (2005), pp. 485-494. Roig, M., y DeTommaso, L., «Are college cheating and plagiarism related to academic procrastination?», *Psychological Reports*, 77(2) (1995), pp. 691-698.

[17]. La gráfica incluye a dos tercios de los alumnos de los cursos; se excluye a los que los abandonaron o los que habían terminado los trabajos del curso entero más de cuatro días antes de la fecha límite y, por lo tanto, no habían estado procrastinando posiblemente en esa parte de sus vidas. Véanse, además, los siguientes artículos, en los que la procrastinación se ajusta casi perfectamente a una curva hiperbólica: Green, L., y Myerson, J., «A discounting framework for choice with delayed and probabilistic rewards», *Psychological Bulletin*, 130(5) (2004), pp. 769-792. Howell, A. J., Watson, D. C., Powell, R. A., y Buro, K., «Academic procrastination: The pattern and correlates of behavioral postponement», *Personality and Individual Differences*, 40(8) (2006), pp. 1519-1530. Schouwenburg, H. C., y Groenewoud, J. T., «Study motivation under social temptation: Effects of trait procrastination», *Personality and Individual Differences*, 30(2) (2001), pp. 229-240.

### CAPÍTULO TRES

[1]. Schelling, T. C., *Choice and consequence. Perspectives of an errant economist*, Harvard University Press, Cambridge, 1984.

[2]. Baumeister, R., *The cultural animal*, Oxford University Press, Nueva York, 2005. Bazerman, M. H., Tenbrunsel, A. E., y Wade-Benzoni, K., «Negotiating with yourself and losing: Making decisions with competing internal preferences», *The Academy of Management Review*, 23(2) (1998), pp. 225-241. Bechara, A., «Decision making, impulse control and loss of willpower to resist drugs: A neurocognitive perspective», *Nature Neuroscience*, 8 (2005), pp. 1458-1463. Bernheim, D., y Rangel, A., «Addiction, cognition, and the visceral brain», mimeografía, Stanford University, 2002. Chaiken, S., y Trope, Y., *Dual-process theories in social psychology*, Guilford Press, Nueva York, 1999. Loewenstein, G., y O'Donoghue, T. E. D., «Animal spirits: Affective and deliberative processes in economic behavior», Carnegie Mellon University, 2005. Metcalfe, J., y Mischel, W., «A hot/cool-system analysis of delay of gratification: Dynamics of willpower», *Psychological Review*, 106(1) (1999), pp. 3-19. Redish, A., Jensen, S., y Johnson, A., «A unified framework for addiction: Vulnerabilities in the decision process», *Behavioral and Brain Sciences*, 31(4) (2008), pp. 415-437. Sanfey, A. G., Loewenstein, G., McClure, S. M., y Cohen, J. D., «Neuroeconomics: Cross-currents in research on decision-making», *TRENDS in Cognitive Sciences*, 10(3) (2006), pp. 108-116.

[3]. Como dice William James, el padre de la psicología, hablando de la teoría económica del comportamiento:

«Ni un hombre en mil millones, cuando está comiendo, piensa en la utilidad. Come porque la comida sabe bien y hace que quiera más».

[4]. Hariri, A. R., Brown, S. M., Williamson, D. E., Flory, J. D., Wit, H. D., y Manuck, S. B., «Preference for immediate over delayed rewards is associated with magnitude of ventral striatal activity», *The Journal of Neuroscience*, 26(51) (2006), pp. 13213-13217. McClure, S. M., Ericson, K. M., Laibson, D. I., Loewenstein, G., y Cohen, J. D., «Time discounting for primary rewards», *The Journal of Neuroscience*, 27(21) (2007), pp. 5796-5804. McClure, S. M., Laibson, D. I., Loewenstein, G., y Cohen, J. D., «Separate neural systems value immediate and delayed monetary rewards», *Science*, 306(5695) (2004), pp. 503-507.

[5]. Ainslie, G., y Monterosso, J., «A marketplace in the brain?», *Science*, 306 (2004), pp. 421-423. Banich, M. T., «Executive function: The search for an integrated account», *Current Directions in Psychological Science*, 18(2) (2009), pp. 89-94. Bechara, A., «Decision making, impulse control and loss of willpower to resist drugs: A neurocognitive perspective», *Nature Neuroscience*, 8 (2005), pp. 1458-1463. Rudebeck, P. H., Walton, M. E., Smyth, A. N., Bannerman, D. M., y Rushworth, M. F. S., «Separate neural pathways process different decision costs», *Nature Neuroscience*, 9(9) (2006), pp. 1161-1168. Spinella, M., Yang, B., y Lester, D., «Prefrontal system dysfunction and credit card debt», *International Journal of Neuroscience*, 114 (2004), pp. 1323-1332. Walton, M. E., Rudebeck, P. H., Bannerman, D. M., y Rushworth, M. F. S., «Calculating the cost of acting in frontal cortex», *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1104 (2007), pp. 340-356. Wood, J. N., y Grafman, J., «Human prefrontal cortex: Processing and representational perspectives», *Nature Reviews*, 4 (2003), pp. 139-147.

[6]. Carver, C., Johnson, S., y Joormann, J., «Serotonergic function, two-mode models of self-regulation, and vulnerability to depression: What depression has in common with impulsive aggression», *Psychological Bulletin*, 134(6) (2008), pp. 912-943. Fudenberg, D., y Levine, D., «A dual-self model of impulse control», *American Economic Review*, 96(5) (2006), pp. 1449-1476. Inbinder, F. C., «Psychodynamics and executive dysfunction: A neurobiological perspective», *Clinical Social Work Journal*, 34(4) (2006), pp. 515-529. Marcus, G., *Kluge: The Haphazard Construction of the Human Mind*, Houghton Mifflin Company, Nueva York, 2008.

[7]. Como dice Adam Gifford: La evolución no puede descartar los diseños existentes y empezar desde cero. Solo puede construir lo nuevo sobre lo viejo: los viejos mecanismos superiores de la preferencia temporal, basados en la biología, siguen estando integrados en el cerebro humano. El proceso inhibitorio, considerablemente potenciado en los seres humanos por el lenguaje, debe imponerse a esos mecanismos en la toma de decisiones. Esta divergencia entre los tipos de descuento de las preferencias temporales culturales y biológicas es la que crea un potencial conflicto interno entre la naturaleza y la crianza que conduce a padecer problemas con el autocontrol [como la procrastinación]. Gracias al sistema prefrontal de la memoria de trabajo, de nivel superior, puede el agente sopesar eventos posibles en el futuro lejano y someter esos eventos a un tipo de descuento apropiado para el entorno actual del individuo. El nivel inferior [el sistema límbico] no puede acceder a eventos que todavía no se hayan experimentado, y como resultado ignora esos eventos puramente abstractos; incorpora además un tipo de descuento elevado parecido al de los primates no humanos y otros mamíferos, que es un producto de la selección natural. Gifford, A., «Emotion and self-control», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 49 (2002), pp. 113-130.

[8]. Damasio, A. R., *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*, G. P. Putnam, Nueva York, 1994. Gifford, A., «Emotion and self-control», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 49 (2002), pp. 113-130. McCrea, S. M., Liberman, N., Trope, Y., y Sherman, S. J., «Construal level and procrastination», *Psychological Science*, 19(12) (2008), pp. 1308-1314. Trope, Y., y Liberman, N., «Temporal construal»,

*Psychological Review*, 110(3), (2003), pp. 403-421. Wood, J. N., y Grafman, J., «Human prefrontal cortex: Processing and representational perspectives», *Nature Reviews*, 4 (2003), pp. 139-147.

[9]. Berns, G. S., Laibson, D., y Loewenstein, G., «Intertemporal choice—toward an integrative framework», *TRENDS in Cognitive Sciences*, 11(11) (2007), pp. 482-488.

[10]. Brown, T. E., «Emerging understandings of attention-deficit disorders and comorbidities», en T. E. Brown (ed.), *Attentiondeficit disorders and comorbidities in children, adolescents, and adults*, American Psychiatric, Washington, DC, 2000, pp. 3-55. Reyna, V. F., y Farley, F., «Risk and rationality in adolescent decision making: Implications for theory, practice, and public policy», *Psychological Science in the Public Interest*, 7(1) (2006), pp. 1-44. Rosati, A. G., Stevens, J. R., Hare, B., y Hauser, M. D., «The evolutionary origins of human patience: temporal preferences in chimpanzees, bonobos, and human adults», *Current Biology*, 17(19) (2007), pp. 1663-1668. Rosso, I. M., Young, A. D., Femia, L. A., y Yurgelun-Todd, D. A., «Cognitive and emotional components of frontal lobe functioning in childhood and adolescence», *Annals of the Nueva York Academy of Sciences*, 1021 (2004), pp. 355-362. Rubia, K., Overmeyer, S., Taylor, E., Brammer, M., Williams, S. C. R., Simmons, A., et al, «Hypofrontality in Attention Deficit Hyperactivity Disorder during higher-order motor control: A study with functional MRI», *American Journal of Psychiatry*, 156(6) (1999), pp. 891-896. Stevens, J. R., Hallinan, E. V., y Hauser, M. D., «The ecology and evolution of patience in two New World primates», *Biology Letters*, 1 (2005), pp. 223-226. Wood, J. N., y Grafman, J., «Human prefrontal cortex: Processing and representational perspectives», *Nature Reviews*, 4 (2003), pp. 139-147. Yurgelun-Todd, D. A., y Killgore, W. D. S., «Fear-related activity in the prefrontal cortex increases with age during adolescence: A preliminary fMRI study», *Neuroscience Letters*, 406 (2006), pp. 194-199.

[11]. Miller, B. L., Seeley, W. W., Mychack, P., Rosen, H. J., Mena, I., y Boone, K., «Neuroanatomy of the self: evidence from patients with frontotemporal dementia», *Neurology*, 57 (2001), pp. 817-821.

[12]. Heilman, K., «Matter of mind: A neurologist's view of the brainbehavior relationships», Oxford University Press, Oxford, 2002.

[13]. Knoch, D., y Fehr, E., «Resisting the power of temptations: The right prefrontal cortex and self-control», *Annals of the Nueva York Academy of Sciences*, 1104 (2007), pp. 123-134.

[14]. Bechara, A., «Decision making, impulse control and loss of willpower to resist drugs: A neurocognitive perspective», *Nature Neuroscience*, 8 (2005), pp. 1458-1463. Bickel, W. K., Miller, M. L., Yi, R., Kowal, B. P., Lindquist, D. M., y Pitcock, J. A., «Behavioral and neuroeconomics of drug addiction: Competing neural systems and temporal discounting processes», *Drug and Alcohol Dependence*, 90 (2007), pp. 85-91. Gifford, A., «Emotion and self-control», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 49 (2002), pp. 113-130.

[15]. Camerer, C., Loewenstein, G., y Prelec, D., «Neuroeconomics: How neuroscience can inform economics», *Journal of Economic Literature*, 43(1) (2005), pp. 9-64. Joireman, J., Balliet, D., Sprott, D., Spangenberg, E., y Schultz, J., «Consideration of future consequences, ego-depletion, and self-control: Support for distinguishing between CFC-Immediate and CFC-Future sub-scales», *Personality and Individual Differences*, 45(1) (2008), pp. 15-21.

[16]. Reyna, V. F., y Farley, F., «Risk and rationality in adolescent decision making: Implications for theory, practice, and public policy», *Psychological Science in the Public Interest*, 7(1) (2006), pp. 1-44. Rosso, I. M., Young, A. D., Femia, L. A., y Yurgelun-Todd, D. A., «Cognitive and emotional components of frontal lobe functioning in childhood and adolescence», *Annals of the Nueva York Academy of Sciences*, 1021 (2004), pp. 355-362. Wood, J. N., y Grafman, J., «Human prefrontal cortex: Processing and representational perspectives», *Nature Reviews*, 4 (2003), pp. 139-147. Yurgelun-Todd, D. A., y Killgore, W. D. S., «Fear-related activity in the



prefrontal cortex increases with age during adolescence: A preliminary fMRI study», *Neuroscience Letters*, 406 (2006), pp. 194-199.

[17]. Thompson-Schill, S. L., Ramscar, M., y Chrysikou, E. G., «Cognition without control: When a little frontal lobe goes a long way», *Current Directions in Psychological Science*, 18(5) (2009), pp. 259-263.

[18]. Garon, N., Bryson, S., y Smith, I., «Executive function in preschoolers: A review using an integrative framework», *Psychological Bulletin*, 134(1) (2008), pp. 31-60. Jurado, M., y Rosselli, M., «The elusive nature of executive functions: A review of our current understanding», *Neuropsychology Review*, 17(3) (2007), pp. 213-233.

[19]. Reyna, V. F., y Farley, F., «Risk and rationality in adolescent decision making: Implications for theory, practice, and public policy», *Psychological Science in the Public Interest*, 7(1) (2006), pp. 1-44.

[20]. Jurado, M., y Rosselli, M., «The elusive nature of executive functions: A review of our current understanding», *Neuropsychology Review*, 17(3) (2007), pp. 213-233.

[21]. Miller B. L., Seeley, W. W., Mychack, P., Rosen, H. J., Mena, I., y Boone, K., «Neuroanatomy of the self: Evidence from patients with frontotemporal dementia», *Neurology*, 57(2001), pp. 817-821.

[22]. Dingemans, N., y Réale, D., «Natural selection and animal personality», *Behaviour*, 142(9) (2005), pp. 1159-1184.

[23]. Gosling, S., Kwan, V., y John, O., «A dog's got personality: A cross-species comparative approach to personality judgments in dogs and humans», *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(6) (2003), pp. 1161-1169.

[24]. Mazur, J., «Hyperbolic value addition and general models of animal choice», *Psychological Review*, 108(1) (2001), pp. 96-112. Stephens, D. W., Kerr, B., y Fernandez-Juricic, E., «Impulsiveness without discounting: The ecological rationality hypothesis», *Proceedings—Royal Society of London: Biological sciences*, 271 (2004), pp. 2459-2465. Stuphorn, V., «Neuroeconomics: The shadow of the future», *Current Biology*, 15(7) (2005), pp. 247-249.

[25]. Suddendorf, T., y Corballis, M. C., «The evolution of foresight: What is mental time travel and is it unique to humans?», *Behavioral and Brain Sciences*, 30(3) (2007), pp. 299-351. Roberts, W. A., «Mental time travel: Animals anticipate the future», *Current Biology*, 17(11) (2007), pp. R418-R420.

[26]. Roberts, W. A., Feeney, M. C., MacPherson, K., Petter, M., McMillan, N., y Musolino, E., «Episodic-like memory in rats: Is it based on when or how long ago?», *Science*, 320(5872) (2008), pp. 113-115.

[27]. Mischel, W., y Ayduk, O., «Willpower in a cognitive-affective processing system», en I. Baumeister y K. Vohs (eds.), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications* Guilford Press, Nueva York, 2004, pp. 99-129. Rosati, A. G., Stevens, J. R., Hare, B., y Hauser, M. D., «The evolutionary origins of human patience: temporal preferences in chimpanzees, bonobos, and human adults», *Current Biology*, 17(19) (2007), pp. 1663-1668. Stevens, J. R., Hallinan, E. V., y Hauser, M. D., «The ecology and evolution of patience in two New World primates», *Biology Letters*, 1 (2005), pp. 223-226.

[28]. Gomes, C. M., y Boesch, C., «Wild chimpanzees exchange meat for sex on a long-term basis», *PLoS ONE*, 4(4) (2009), p. e5116.

[29]. Osvath, M., «Spontaneous planning for future stone throwing by a male chimpanzee», *Current Biology*, 19(5) (2009), pp. R190-R191.

[30]. Ainslie, G., «Impulse control in pigeons», *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 21(3) (1974), pp. 485-489. Biondi, D. R., *Procrastination in rats: The effect of delay on response requirements in an adjusting ratio procedure*, tesina no publicada, Southern Connecticut State University, New Haven, Connecticut,

2007. Mazur, J. E., «Procrastination by pigeons: Preferences for larger, more delayed work requirements», *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 65(1) (1996), pp. 159-171. Mazur, J. E., «Procrastination by pigeons with fixed-interval response requirements», *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 69(2) (1998), pp. 185-197. Rachlin, H., y Green, L., «Commitment, choice and self-control», *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 17(1) (1972), pp. 15-22.

[31]. La razón de que las palomas puedan procrastinar es que tienen un análogo de la corteza prefrontal, el *nidopallium caudolaterale*. Güntürkün, O., «The avian “prefrontal cortex” and cognition», *Current Opinion in Neurobiology*, 15(6) (2005), pp. 686-693.

[32]. Como pone de relieve César Millán, el dueño de un perro, para infundirle disciplina a su mascota, ha de tener disciplina él mismo: «ejercicio, disciplina y afecto». Con demasiada frecuencia falta el segundo ingrediente. Arden, A., y Dockray, T., *Dog-friendly dog training* (2.ª ed.), John Wiley and Sons, Nueva York, 2007.

[33]. Jang, K. L., McCrae, R. R., Angleitner, A., Riemann, R., y Livesley, W. J., «Heritability of facet-level traits in a cross-cultural twin sample: Support for a hierarchical model of personality», *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6) (1998), pp. 1556-1565. Luciano, M., Wainwright, M. A., Wright, M. J., y Martin, N. G., «The heritability of conscientiousness facets and their relationship to IQ and academic achievement», *Personality and Individual Differences*, 40 (2006), pp. 1189-1199. Cabe destacar que este hallazgo concuerda con los estudios de la personalidad que estiman que entre el 40 y el 60 por ciento de cualquier rasgo de la personalidad es de origen genético. Bouchard, T., y Loehlin, J., «Genes, evolution, and personality», *Behavior Genetics*, 31(3) (2001), pp. 243-273.

[34]. Dingemans, N., y Réale, D., «Natural selection and animal personality», *Behaviour*, 142(9) (2005), pp. 1159-1184. Sih, A., Bell, A., y Johnson, J., «Behavioral syndromes: An ecological and evolutionary overview», *Trends in Ecology and Evolution*, 19(7) (2004), pp. 372-378.

[35]. Whit, W., *Food and society: A sociological approach*, General Hall, Dix Hills, Nueva York, 1995.

[36]. Stevens, J. R., Hallinan, E. V., y Hauser, M. D., «The ecology and evolution of patience in two New World primates», *Biology Letters*, 1 (2005), pp. 223-226.

[37]. Houston, A. I., McNamara, J. M., y Steer, M. D., «Do we expect natural selection to produce rational behaviour?», *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 362 (2007), pp. 1531-1543.

[38]. Kalenscher, T., y Pennartz, C. M. A., «Is a bird in the hand worth two in the future? The neuroeconomics of intertemporal decision-making», *Progress in Neurobiology*, 84(3) (2008), pp. 284-315.

[39]. Davies, D. W., *Owen Owen: Victorian draper*, Gwasg Cambria, Aberystwyth, 1983. Hay también una página de la Wikipedia: [http://en.wikipedia.org/wiki/Owen\\_Owen](http://en.wikipedia.org/wiki/Owen_Owen)

[40]. Schmitt, D., «The Big Five related to risky sexual behaviour across 10 world regions: Differential personality associations of sexual promiscuity and relationship infidelity», *European Journal of Personality*, 18(4) (2004), pp. 301-319. Raffaelli, M., y Crockett, L., «Sexual risk taking in adolescence: The role of self-regulation and attraction to risk», *Developmental Psychology*, 39(6) (2003), pp. 1036-1046. Reyna, V. F., y Farley, F., «Risk and rationality in adolescent decision making: Implications for theory, practice, and public policy», *Psychological Science in the Public Interest*, 7(1) (2006), pp. 1-44.

[41]. Silverman, I., «Gender differences in delay of gratification: A meta-analysis», *Sex Roles*, 49(9) (2003), pp. 451-463.

[42]. Nettle, D., «The evolution of personality variation in humans and other animals», *American Psychologist*, 61(6) (2006), pp. 622-631. Muller, H., y Chittka, L., «Animal personalities: The advantage of diversity», *Current*

*Biology*, 18(20) (2008), pp. R961-R963. Nichols, C. P., Sheldon, K. M., y Sheldon, M. S., «Evolution and personality: What should a comprehensive theory address and how?», *Social and Personality Psychology Compass*, 2(2) (2008), pp. 968-984. Planque, R., Dornhaus, A., Franks, N. R., Kovacs, T., y Marshall, J. A. R., «Weighting waiting in collective decision-making», *Behavioral Ecology and Sociobiology*, 61(3) (2007), pp. 347-356.

[43]. Smith, E., Mulder, M., y Hill, K., «Controversies in the evolutionary social sciences: A guide for the perplexed», *Trends in Ecology and Evolution*, 16(3) (2001), pp. 128-135.

[44]. Para investigar este tema, intenté encontrar un libro de 1971, escrito por Paul T. Ringenbach, *Procrastination through the Ages: A Definitive History*. Ringenbach es un oficial de las Fuerzas Aéreas de Estados Unidos con un doctorado por la Universidad de Connecticut. Albert Ellis, ya fallecido, dijo de la obra de Ringenbach que era «un interesante repaso» en la primerísima página de su libro *Overcoming Procrastination*, con lo que la convirtió en lectura obligada para todos los interesados en el tema. Tras varias semanas buscándolo con la ayuda de un montón de bibliotecarios, encontré por fin cierta correspondencia que mantuvo Ringenbach con Gil Campbell, de Filter Press, la editorial del libro, enterrada en el apéndice de una vieja tesis doctoral de 1982, de Margaret Aitken. La carta indicaba que, en realidad, *Procrastination through the Ages* nunca llegó a escribirse. Al coronel Ringenbach se le pidió que la escribiese, pero lo pospuso durante tanto tiempo que acabó siendo una elaborada tomadura de pelo: Campbell se pasó quince años diciéndole a todo el mundo que el libro estaba a punto de publicarse. Di con las señas texanas del coronel Ringenbach, y allí, tras una serie de mensajes de correo electrónico y de llamadas de teléfono, me hizo una confesión completa: Por la velocidad de mi respuesta, me imagino que comprenderá que la procrastinación está vivita y coleando. *Procrastination through the Ages: A Definitive History* apareció por primera vez en la lista de libros en impresión en 1971-1972. Fue así porque Gil Campbell, de Filter Press, era también el proveedor jefe de la Academia de las Fuerzas Aéreas de Estados Unidos cuando lo conocí ... Me pidió que escribiera un texto corto sobre los «cowboys negros» que pudiese publicar. Tras pasar un tiempo sin que yo hubiese hecho ningún progreso, me sugirió que escribiese un libro sobre la procrastinación, ya que era tan bueno en ella. Pasaron los meses sin progresos, así que al final me dijo: «Dame un título, quiero incluirlo en mi siguiente catálogo». Le di el título y no lo imprimió en el catálogo mismo, sino en un encarte suelto de papel coloreado, dándoles a los lectores la excusa de que no había tenido tiempo para incluirlo en el catálogo en sí, pero que ahí lo tenían de todas formas. Fue entonces cuando lo incluyó en la lista de los libros en impresión, con los códigos correspondientes a fecha sin fijar, precio sin fijar. Al fin y al cabo, tal y como supusimos, ¿cómo iba alguien a acabar alguna vez un libro sobre la procrastinación? Siguió en la lista de libros en impresión quince años hasta que Gil lo sacó de ahí porque estaba harto de las constantes preguntas, aunque siempre se creyó en la obligación de mandármelas para que las contestase.

[45]. DeSimone, P., «Linguistic assumptions in scientific language», *Contemporary Psychodynamics: Theory, Research and Application*, 1 (1993), pp. 8-17. Llama la atención que ya no haya originales del trabajo de DeSimone. De la revista en que apareció, *Contemporary Psychodynamics*, solo salió un número, y hasta ahora no se ha podido encontrar ningún ejemplar. El trabajo de DeSimone se reseña en el libro *Procrastination and Task Avoidance: Theory, Research, and Treatment*, que me hace las veces del inencontrado original.

[46]. Cómodamente disponible en forma de libro, las *Filípicas*.

[47]. Olcott, H. S., *Golden rules of Buddhism*, Theosophical Publishing House, Londres, 1887.

[48]. Ziolkowski, T., *The sin of knowledge: Ancient themes and modern variations*, Princeton University Press, 2000.

[49]. Diamond, J., «The worst mistake in the history of the human race», *Discover*, mayo de 1987, pp. 64-66.



## CAPÍTULO CUATRO

- [1]. Si bien no está oficialmente «asociado con Risk o Hasbro de ninguna forma».
- [2]. Steel, P., *The measurement and nature of procrastination*, tesis doctoral no publicada, University of Minnesota, Minnesota, 2002.
- [3]. Schlinger, H. D., Derenne, A., y Baron, A., «What 50 years of research tell us about pausing under ratio schedules of reinforcement», *The Behavior Analyst*, 31 (2008), pp. 39-40.
- [4]. Czerny, E., Koenig, S., y Turner, N. E., «Exploring the mind of the gambler: Psychological aspects of gambling and problem gambling», en M. Zangeneh, A. Blaszczynski y N. Turner (eds.), *The pursuit of winning*, Springer, Nueva York, 2008, pp. 65-82.
- [5]. Latham, G., y Huber, V., «Schedules of reinforcement: Lessons from the past and issues for the future», *Journal of Organizational Behavior Management*, 12(1) (1992), pp. 125-149.
- [6]. Taras, V., y Steel, P., *Improving cultural indices and rankings based on a meta-analysis of Hofstede's taxonomy* (2006); ponencia presentada en la Reunión Anual de la Academia de Negocios Internacionales (AIB), celebrada en Pekín, China; mejor artículo en la categoría de la dirección de personal más allá de las fronteras, y nominado para el premio de la AIB para la mejor ponencia/premio Temple (lo mejor del congreso en general).
- [7]. Steel, P., «The nature of procrastination», *Psychological Bulletin*, 133(1) (2007), pp. 65-94.
- [8]. Pelman Institute of America, «The man with the grasshopper mind», *Popular Mechanics*, 53(3) marzo de 1930, p. 336.
- [9]. Josephs, R., «How to gain an extra hour every day», *Popular Science*, 180(1) enero de 1962, pp. 117-130.
- [10]. Myers, D. G., *Social psychology*, McGraw-Hill, Nueva York, 1983.
- [11]. Glater, J. D., «Welcome, freshmen, Have an iPod», *New York Times*, 2008, disponible en: <http://www.nytimes.com/2008/08/21/technology/21iphone.html?thymc=th>
- [12]. Pychyl, T. A., Lee, J. M., Thibodeau, R., y Blunt, A., «Five days of emotion: An experience sampling study of undergraduate student procrastination», *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(5) (2000), pp. 239-254.
- [13]. Frey, B. S., Benesch, C., y Stutzer, A., «Does watching TV make us happy?», *Journal of Economic Psychology*, 28(3) (2007), pp. 283-313.
- [14]. Kubey, R., y Csikszentmihalyi, M., «Television addiction is no mere metaphor», *Scientific American*, 286(2) (2002), pp. 62-68. [Hay traducción al castellano: «Psicología de la adicción a la televisión», *Investigación y Ciencia*, 307, abril de 2002.] Vandewater, E., Bickham, D., y Lee, J., «Time Well Spent? Relating Television Use to Children's Free-Time Activities», *Pediatrics*, 117(2) (2006), pp. 181-191.
- [15]. Harchandrai, P., y Whitney, J., «Video games are cooler than homework: the role of video games in procrastination» (2006), ponencia presentada en el Congreso de Investigaciones de Estudiantes de Segundo Ciclo de Comunicación, Instituto de Tecnología de Rochester.
- [16]. Applebome, P., «On campus, hanging out by logging on», *New York Times*, 1 de diciembre de 2004.
- [17]. Aspan, M., «Quitting Facebook gets easier», *New York Times*, 13 de febrero de 2008.
- [18]. Kessler, D. A., *The end of overeating: Taking control of the insatiable American appetite*, Rodale, Nueva York, 2009.
- [19]. Offer, A., *The challenge of affluence: Self-control and well-being in the United States and Britain since 1950*, Oxford University Press, Nueva York, 2006.

- [19]. Dittmar, H., «Compulsive buying—a growing concern? An examination of gender, age, and endorsement of materialistic values as predictors», *British Journal of Psychology*, 96 (2005), pp. 467-491. LaRose, R., y Eastin, M. S., «Is online buying out of control? Electronic commerce and consumer self-regulation», *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 46(4) (2002), pp. 549-564. Percoco, M., «Estimating individual rates of discount: A meta-analysis», *Applied Economics Letters*, 6(12) (2009), pp. 1235-1239. Verplanken, B., y Herabadi, A., «Individual differences in impulse buying tendency: Feeling and no thinking», *European Journal of Personality*, 15 (2001), pp. 71-83. Youn, S., y Faber, R. J., «Impulse buying: Its relation to personality traits and cues», *Advances in Consumer Research*, 27 (2000), pp. 179-185.
- [20]. Baumeister, R. F., «Yielding to temptation: Self-control failure, impulsive purchasing, and consumer behavior», *Journal of Consumer Research*, 28 (2002), pp. 670-676. Baumeister, R., Sparks, E., Stillman, T., y Vohs, K., «Free will in consumer behavior: Rational choice and self-control», *Journal of Consumer Psychology*, 18 (2008), pp. 4-13. LaRose, R., y Eastin, M. S., «Is online buying out of control? Electronic commerce and consumer self-regulation», *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 46(4) (2002), pp. 549-564. Lynch, J. G., y Zauberman, G., «When do you want it? Time, decisions, and public policy», *Journal of Public Policy and Marketing*, 25(1) (2006), pp. 67-78. Ziglar, Z., *Ziglar on selling*, Thomas Nelson, Nueva York, 1991.
- [21]. Kessler, D. A., *The end of overeating: Taking control of the insatiable American appetite*, Rodale, Nueva York, 2009.
- [22]. Duhigg, C., «Warning: Habits may be good for you», *New York Times*, 13 de julio de 2008.
- [23]. Ji, M., y Wood, W., «Purchase and consumption habits: Not necessarily what you intend», *Journal of Consumer Psychology*, 17(4) (2007), pp. 261-276.
- [24]. Wood, W., y Neal, D. T., «A new look at habits and the habit-goal interface», *Psychological Review*, 114(4) (2007), pp. 843-863.
- [25]. Wansink, B., *Mindless eating: Why we eat more than we think*, Bantam-Dell, Nueva York, 2006.
- [26]. Ariely, D., Loewenstein, G., y Prelec, D., «Tom Sawyer and the construction of value», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 60(1) (2006), pp. 1-10. Lindstrom, M., *BRAND sense: Build powerful brands through touch, taste, smell, sight, and sound*, Free Press, Nueva York, 2005. Ramanathan, S., y Menon, G., «Time-varying effects of chronic hedonic goals on impulsive behavior», *Journal of Marketing Research*, 43(4) (2006), pp. 628-641. Wood, W., y Neal, D. T., «A new look at habits and the habit-goal interface», *Psychological Review*, 114(4) (2007), pp. 843-863.
- [27]. Caird, J., Willness, C. R., Steel, P., y Scialfa, C., «A meta-analysis of the effects of cell phones on driver performance», *Accident Analysis and Prevention*, 40(4) (2008), pp. 1282-1293.
- [28]. Para ser más concretos, había algunas otras categorías, pero todas del mismo género, como Shazam en «música» o el encendedor Zippo virtual en «estilo de vida».
- [29]. Huxley, A., *Brave New World and Brave New World Revisited*, HarperCollins, Nueva York, 2004. [Hay traducciones al castellano: *Un mundo feliz*, traducción de Ramón Hernández, Planeta-De Agostini y Nuevas Ediciones de Bolsillo, Círculo de Lectores y Plaza & Janés; *Nueva visita a un mundo feliz*, traducción de Miguel de Hernani, Edhasa.]
- [30]. Postman, N., *Amusing ourselves to death: Public discourse in the age of show business*, Penguin Group, Nueva York, 1985.
- [31]. Offer, A., *The challenge of affluence: Self-control and well-being in the United States and Britain since 1950*, Oxford University Press, Nueva York, 2006. Novotney, A., «What's behind American consumerism?»,

*Monitor on Psychology*, 39(7) (2008), pp. 40-42. Vyse, S., *Going broke: Why Americans can't hold on to their money*, Oxford University Press, Nueva York, 2008.

[32]. Davenport, T., y Beck, J., *The Attention Economy: Understanding the new currency of business*, Harvard Business School Press, 2001. Shenk, D., *Data smog: Surviving the information glut*, HarperCollins, Nueva York, 1997.

## CAPÍTULO CINCO

[1]. Ferrari, J. R., Barnes, K. L., y Steel, P., «Life Regrets by Avoidant and Arousal Procrastinators: Why Put Off Today What You Will Regret Tomorrow?», *Journal of Individual Differences*, 30(3) (2009), pp. 163-168. Rouse, N. J., y Summerville, A., «What we regret most, and why», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(9) (2005), pp. 1273-1285.

[2]. Steel, P., Schmidt, J., y Shultz, J., «Refining the relationship between personality and subjective well-being», *Psychological Bulletin*, 134(1) (2008), pp. 138-161.

[3]. Baer, M., y Oldham, G. R., «The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity», *Journal of Applied Psychology*, 91 (2006), pp. 963-970. Amabile, T. M., Hadley, C. N., y Kramer, S. J., «Creativity under the gun», *Harvard Business Review*, 80(8) (2002), pp. 52-61.

[4]. Steel, P., «The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure», *Psychological Bulletin*, 133(1) (2007), pp. 65-94.

[5]. Pychyl, T. A., Lee, J. M., Thibodeau, R., y Blunt, A., «Five days of emotion: An experience-sampling study of undergraduate student procrastination», *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(5) (2000), pp. 239-254.

[6]. Patry, D. A., Blanchard, C. M., y Mask, L., «Measuring university students' regulatory leisure coping styles: planned breathers or avoidance?», *Leisure Sciences*, 29(3) (2007), pp. 247-265.

[7]. Bernold, L. E., «Preparedness of engineering freshman to inquiry-based learning», *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 133 (2007), pp. 99-106. Doherty, W., «An analysis of multiple factors affecting retention in Web-based community college courses», *The Internet and Higher Education*, 9(4) (2006), pp. 245-255. Finck, J., y DeLine, A., «Do students listen to advice from their experienced peers?», *College Teaching Methods and Styles Journal*, 4(9) (2008), pp. 19-26. Laven, A. V., *Freshmen college student mental health and their resource usage*, tesis doctoral no publicada, University of California, Los Ángeles, California, 2007. Moore, B., *Goal conflicts, self-regulation, and course completion: A comparison of Web-based learners to traditional classroom learners*, tesis doctoral no publicada, University of South Florida, Tampa, Florida, 2006.

[8]. Bair, C. R., y Haworth, J. G., «Doctoral student attrition and persistence: A meta-synthesis of research», *Higher education: Handbook of theory and research*, 19 (2004), pp. 481-534. Green, G. D., *Dissertation procrastination*, tesis doctoral no publicada, University of Washington, Seattle, Washington, 1981. Muszynski, S. Y., y Akamatsu, T. J., «Delay in completion of doctoral dissertations in clinical psychology», *Professional Psychology-Research and Practice*, 22(2), (1991), pp. 119-123. Mariano, C. M., *A study of Ed.D.s, Ph.D.s and ABDs in educational administration (dissertation completion, Ed.d. candidates, Ph.d. candidates)*, tesis doctoral

no publicada, Boston College, Boston, Massachusetts, 1993. Pullen, F. J., *Perfectionism, procrastination, and other self-reported barriers to completing the doctoral dissertation*, tesis doctoral no publicada, University of Iowa, New Haven, Iowa, 2003.

[9]. Se basa en la diferencia media de salarios entre quienes tienen un máster y quienes tienen un doctorado. Lacey, J. y Crosby, O., «Job outlook for college graduates», *Occupational Outlook Quarterly*, 48(4), (2005), pp. 15-27.

[10]. Lay, C. H., y Brokenshire, R., «Conscientiousness, procrastination, and person-task characteristics in job searching by unemployed adults», *Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social*, 16(1) (1997), pp. 83-96. Senecal, C., y Guay, F., «Procrastination in job-seeking: An analysis of motivational processes and feelings of hopelessness», *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(5) (2000), pp. 267-282.

[11]. Nawrocki, J., «When you're a GC, procrastination doesn't work», *Corporate Counsel* (15 de junio de 2006), disponible en: <http://www.law.com/jsp/ihc/PubArticleIHC.jsp?id=1150275918375> [12]. Angeletos, G.-M., Laibson, D., Repetto, A., Tobacman, J., y Weinberg, S., «The hyperbolic consumption model: Calibration, simulation, and empirical evaluation», *Journal of Economic Perspectives*, 15(3) (2001), pp. 47-68.

[13]. Bankston, J., «IRS experts blame procrastination for simple oversights on tax returns», *The Augusta Chronicle, Georgia, Knight Ridder/Tribune Business News*, (2001). Kasper, G., «Tax procrastination: Survey finds 29% have yet to begin taxes» (2004) [versión electrónica], disponible en: <http://www.prweb.com/releases/2004/03/prweb114250.htm> Weinstein, G., *The procrastinator's guide to taxes made easy*, Penguin Group, Nueva York, 2004.

[14]. «Compound interest, Manhattan and the Indians» (2006), disponible en: [http://www.savingadvice.com/blog/2006/01/15/10341\\_compound-interest-manhattan-the-indians.html](http://www.savingadvice.com/blog/2006/01/15/10341_compound-interest-manhattan-the-indians.html) [15]. Byrne, A., Blake, D., Cairns, A., y Dowd, K., «There's no time like the present: the cost of delaying retirement saving», *Financial Services Review*, 15(3) (2006), pp. 213-231.

[16]. Lazarus, D., «Obama scolds card issuers, and their silence speaks volumes», *Los Angeles Times*, 24 de abril de 2009, disponible en: <http://www.latimes.com/business/la-fi-lazarus-24-2009apr24,0,6516756.column>

[17]. Heidhues, P., y Koszegi, B., «Exploiting naivete about self-control in the credit market», University of California, Berkeley, 2008. Shui, H., y Ausubel, L. M., «Time inconsistency in the credit card market», Universidad de Maryland, 2005. Spinella, M., Yang, B., y Lester, D., «Prefrontal system dysfunction and credit card debt», *International Journal of Neuroscience*, 114 (2004), pp. 1323-1332.

[18]. Frontline, «The secret history of the credit card» (2008), disponible en: <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/credit/view/>

[19]. Reuben, E., Sapienza, P., y Zingales, L., «Procrastination and impatience», NBER Working Paper, 2008.

[20]. Judson, L. C., *The moral probe: Or one hundred and two common sense essays on the nature of men and things, interspersed with scraps of science and history*, Nueva York, publicado por el autor, 1848.

[21]. Matlin, E., *Procrastinator's guide to wills and estate planning*, Penguin, Nueva York, 2004.

[22]. Como la procrastinación, es algo más común de lo que usted pueda pensar. Según la Asociación Dental Americana, solo el 12 por ciento de los estadounidenses usa el hilo dental todos los días y alrededor de la mitad no lo hace nunca. Harrison, H. C., *The three-contingency model of self-management*, tesis doctoral no publicada, Western Michigan University, Kalamazoo, Michigan, 2005.

[23]. Arce, E., y Santisteban, C., «Impulsivity: A review», *Psicothema*, 18(2) (2006), pp. 213-220. Bickel, W. K., Yi, R., Kowal, B. P., y Gatchalian, K. M., «Cigarette smokers discount past and future rewards symmetrically and more than controls: Is discounting a measure of impulsivity?», *Drug and Alcohol Dependence*, 96 (2008),

pp. 256-262. Carver, C. S., «Impulse and constraint: Perspectives from personality psychology, convergence with theory in other areas, and potential for integration», *Personality and Social Psychology Review*, 9(4) (2005), pp. 312-333. Chamberlain, S., y Sahakian, B., «The neuropsychiatry of impulsivity», *Current Opinion in Psychiatry*, 20(3) (2007), p. 255. Enticott, P., y Ogloff, J., «Elucidation of impulsivity», *Australian Psychologist*, 41(1) (2006), pp. 3-14. Schmidt, C., «Impulsivity», en E. F. Coccaro (ed.), *Aggression: Psychiatric assessment and treatment*. Informa Health Care. Nueva York, 2003, pp. 75-87. Sirois, F. M., «Procrastination and intentions to perform health behaviors: The role of self-efficacy and the consideration of future consequences», *Personality and Individual Differences*, 37(1) (2004), pp. 115-128. Sirois, F. M., y Pychyl, T. A., «Academic procrastination: Costs to health and well-being, ponencia presentada ante la Asociación Americana de Psicología, Chicago, 2002.

[24]. Soble, A. G., «Correcting some misconceptions about St. Augustine's sex life», *Journal of the History of Sexuality*, 11(4) (2002), pp. 545-569.

[25]. Bland, E., «An appraisal of psychological y religious perspectives of self-control», *Journal of Religion and Health*, 47(1) (2008), pp. 4-16. McCullough, M. E., y Willoughby, B. L. B., «Religion, self-regulation, and self-control: Associations, explanations, and implications», *Psychological Bulletin*, 135 (1) (2009), pp. 69-93.

[26]. O puede abrir el *Panchatantra*, sección del *Maha bhrata*, y leer las palabras de Vishnu Sharma: «El hombre que es tardo en actuar cuando se requiere la mayor diligencia despierta la ira de los dioses, que le pondrán obstáculos en el camino. Puedes darlo por cierto». Y también: «El tiempo se bebe la esencia de toda acción grandeynoblequedebierarealizarsey se retrasa en la ejecución». Gandhi, M. K., Strohmeier, J., y Nagler, M. N., *The Bhagavad Gita according to Gandhi*, Berkeley Hills Books, Berkeley, California, 2000.

[27]. Cosan, M. E., *Ramadhan and Taqwa training* (traducción de H. H. Erkaya, 1996), disponible en: <http://gumushkhanawidargah.8m.com/books/ramadhan/>

[28]. De modo parecido, el erudito islámico doctor Umar Sulaiman al-Ashqar titula una sección entera de su libro de esta forma: «Satanás refrena al esclavo en su tarea por medio de la procrastinación y la pereza». Como él mismo señala, algunas de las advertencias religiosas más antiguas subrayan la gravedad de la procrastinación: «¡Cuidado con la procrastinación! Es el principal entre los soldados de Satanás». Al-Nu'man, A., *The Pillars of Islam* (traducción de A. Fyzeem revisada y anotada por I. Poonawala), Oxford University Press, Nueva Delhi, 2002. (La obra original se publicó en 960.) Al-Ashqar, U. S., *World of the Jinn and Devils* (traducción de J. Zarabozo, 1998), Al-Basheer Publications.

[29]. Olcott, H. S., *Golden rules of Buddhism*, Theosophical Publishing House, Londres, 1887.

[30]. Tenemos también a Tenzin Gyatso, el decimocuarto Dalái Lama: «No debes procrastinar; muy al contrario, debes prepararte para que, aun si murieses esta noche, no tuvieras nada de qué lamentarte». Das, S., *Awakening to the sacred: Creating a spiritual life from scratch*, Bantam, Londres, 2000.

[31]. Gilovich, T., y Medvec, V. H., «The experience of regret: What, when, and why», *Psychological Review*, 102(2) (1995), pp. 379-395. Roese, N. J., y Summerville, A., «What we regret... and why», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(9) (2005), pp. 1273-1285.

[32]. King, L. A., y Hicks, J. A., «Whatever happened to "What might have been?": Regrets, Happiness, and Maturity», *American Psychologist*, 62(7) (2007), pp. 625-636.



- [1]. Hayden, A., «International work-time trends: The emerging gap in hours», *Just Labour*, 2 (2003), pp. 23-35. Wasow, B., «Comparing European and U.S. Living Standards», The Century Foundation (2004), disponible en: [www.tcf.org/list.asp?type=NCypubid=596](http://www.tcf.org/list.asp?type=NCypubid=596)
- [2]. Malachowski, D., «Wasted time at work costing companies billions» (2005), disponible en: <http://salary.com>
- [3]. Esta cifra coincide con otros cálculos que también sitúan el coste de la procrastinación por encima de los 9.000 dólares por empleado. D'Abate, C., y Eddy, E., «Engaging in personal business on the job: Extending the presenteeism construct», *Human Resource Development Quarterly*, 18(3) (2007), pp. 361-383.
- [4]. Wheelan, C., *Naked economics: Undressing the dismal science*, W. W. Norton, Nueva York, 2002.
- [5]. Critchfield, T., y Kollins, S., «Temporal discounting: Basic research and the analysis of socially important behavior», *Journal of Applied Behavior Analysis*, 34(1) (2001), pp. 101-122.
- [6]. Spencer, L., «10 problems that worry presidents», *Harvard Business Review*, 33 (1955), pp. 75-83.
- [7]. Steel, P. y König, C. J., «Integrating theories of motivation», *Academy of Management Review*, 31 (2006), pp. 889-913.
- [8]. Lavoie, J. A. A., y Pychyl, T. A., «Cyberslacking and the procrastination superhighway: A web-based survey of online procrastination, attitudes, and emotion», *Social Science Computer Review*, 19(4) (2001), pp. 431-444. Johnson, P. R., y Indvik, J., «The organizational benefits of reducing cyberslacking in the workplace», *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 7(2) (2003), pp. 53-59. Malachowski, D., «Wasted time at work costing companies billions» (2005), disponible en: <http://salary.com>
- [9]. Villano, M., «It's only a game, but it's played at work», *New York Times*, 30 de septiembre de 2007.
- [10]. Lawler, R., «Cisco sees a zettaflood of IP traffic-driven by video», *Contentinople*, 16 de junio de 2008, disponible en: [http://www.contentinople.com/author.asp?section\\_id=450&oc\\_id=156555](http://www.contentinople.com/author.asp?section_id=450&oc_id=156555)
- [11]. Stelter, B., «Noontime web video revitalizes lunch at desk», *New York Times*, 5 de enero de 2008.
- [12]. Kelly, E. P., «Electronic monitoring of employees in the workplace», *National Forum* (primavera de 2001), disponible en: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3651/is\\_200104/ai\\_n8939300](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3651/is_200104/ai_n8939300)
- [13]. Ladurantaye, S., «Corporate crackdown targets employee surfing: Home e-mail accounts, instant messaging, gaming and video-watching websites... they're all on the hit list as employers increasingly restrict what content they permit employees to access», *Globe and Mail*, 2 de abril de 2008.
- [14]. Esta mentalidad de «gran hermano» empresarial puede resultar increíblemente molesta cuando se tiene una razón legítima para acceder a esos sitios. Mi colega Allen Ponak es un mediador laboral profesional; su trabajo le permite mediar en disputas muy variadas entre los sindicatos y las empresas, y entre esas disputas están las que se generan cuando se descubre que un empleado descarga pornografía en su ordenador. Una parte de su trabajo —y debo creer que le pagan por eso— consiste en examinar el contenido de esos sitios. American Management Association, *Electronic monitoring and surveillance survey*, Nueva York, 2005.
- [15]. Levin, J., «Solitaire-y confinement: Why we can't stop playing a computerized card game», *Slate*, 14 de mayo de 2008.
- [16]. Phillips, J. G., y Reddie, L., «Decisional style and self-reported Email use in the workplace», *Computers in Human Behavior*, 23(5) (2007), pp. 2414-2428. Song, M., Halsey, V., y Burrell, T., *The hamster revolution: How to manage your Email before it manages you*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2007. Thatcher, A., Wretschko, G., y Fridjhon, P., «Online flow experiences, problematic Internet use and Internet procrastination», *Computers in Human Behavior*, 24 (2008), pp. 2236-2254.
- [17]. Iqbal, S. T., y Horvitz, E., «Conversations amidst computing: A study of interruptions and recovery of

task activity», *Proceeds of User Modeling* (2007), pp. 350-354.

[18]. Richtel, M., «Lost in E-mail, tech firms face self-made beast», *New York Times*, 14 de junio de 2008.

[19]. Alboher, M., «Attention must be paid», *New York Times*, 10 de junio de 2008.

[20]. Monsell, S., «Task switching», *TRENDS in Cognitive Sciences*, 7(3) (2003), pp. 134-140. Rubinstein, J. S., Meyer, D. E., y Evans, J. E., «Executive control of cognitive processes in task switching», *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 27(4) (2001), pp. 763-797.

[21]. Akerlof, G., y Shiller, R., *Animal spirits: How human psychology drives the economy, and why it matters for global capitalism*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 2009. [Hay traducción al castellano: *Animal spirits: cómo influye la psicología en la economía*, Ediciones Gestión 2000.]

[22]. Dunleavy, M. P., «Plan to retire but leave out Social Security», *New York Times*, 2 de diciembre de 2006.

[23]. Como lo describe Avner Offer: «La pauta a largo plazo es la disminución muy sustancial de la capacidad total de ahorro desde la década de 1960, lo que da a entender que ha disminuido la capacidad de ser prudente». Offer, A., *The challenge of affluence: Self-control and well-being in the United States and Britain since 1950*, Oxford University Press, Nueva York, 2006. Weber, E., «Who's afraid of a poor old-age? Risk perception in risk management decisions», en O. Mitchell y S. Utkus (eds.), *Pension design and structure: New lessons from behavioral finance*, Oxford University Press, Nueva York, 2004, pp. 53-66.

[24]. Transamerica Center for Retirement Studies, «The attitudes of American workers and their employers regarding retirement security and benefits», *Ninth Annual Transamerica Retirement Survey*, 2008, disponible en: [http://www.transamericacenter.org/resources/BuildingConfidencePresentation\(2002\)0TCRS\(2002\)01002-0208.pdf](http://www.transamericacenter.org/resources/BuildingConfidencePresentation(2002)0TCRS(2002)01002-0208.pdf)

[25]. Brooks, D., «Usury country», *Harper's*, 318 (1907) (2009), pp. 41-48.

[26]. Byrne, A., Blake, D., Cairns, A., y Dowd, K., «There's no time like the present: The cost of delaying retirement saving», *Financial Services Review*, 15(3) (2006), pp. 213-231.

[27]. Llama la atención que el economista Matthew Rabin, uno de los autores de *Procrastination in Preparing for Retirement*, se haya incluido entre quienes no ahorran lo suficiente. O'Donoghue, T., y Rabin, M., «Procrastination in preparing for retirement», en H. J. Aaron (ed.), *Behavioral dimensions of retirement economics*, Brookings Institution Press, Nueva York, 1999, pp. 125-126. Transamerica Center for Retirement Studies, «The attitudes of American workers and their employers regarding retirement security and benefits», *Ninth Annual Transamerica Retirement Survey*, 2008, disponible en: [http://www.transamericacenter.org/resources/BuildingConfidencePresentation\(2002\)0TCRS\(2002\)01002-0208.pdf](http://www.transamericacenter.org/resources/BuildingConfidencePresentation(2002)0TCRS(2002)01002-0208.pdf) Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo, «Pension Markets in Focus», *OECD Newsletter*, 5 (diciembre de 2008), pp. 1-20.

[28]. Byrne, A., Blake, D., Cairns, A., y Dowd, K., «There's no time like the present: the cost of delaying retirement saving», *Financial Services Review*, 15(3) (2006), pp. 213-231. Hewitt Associates, «Hewitt study reveals widening gap between retirement needs and employee saving behaviors» (julio de 2008), disponible en: [http://www.businesswire.com/portal/site/google/?ndmViewId=news\\_viewynewsId=20080701005267ynewsLang=en](http://www.businesswire.com/portal/site/google/?ndmViewId=news_viewynewsId=20080701005267ynewsLang=en) Venti, S., «Choice, Behavior and Retirement Saving», en G. Clark, A. Munnell y M. Orszag (eds.), *Oxford Handbook of Pensions and Retirement Income*, vol. 1, Oxford University Press, Oxford, 2006, pp. 21-30.

[29]. O'Donoghue, T., y Rabin, M., «Procrastination in preparing for retirement», en H. J. Aaron (ed.), *Behavioral dimensions of retirement economics*, Brookings Institution Press, Nueva York, 1999, pp. 125-156.

[30]. Armour, P., y Daly, M., «Retirement savings and decision errors: Lessons from behavioral economics»,

FRBSF *Economic Letter*, 16 (2008), pp. 1-3. Legorano, G., «Automatic enrollment gains ground for DC plans», *Global Pensions*, 2009, disponible en: <http://www.globalpensions.com/global-pensions/news/1557589/automaticenrollment-gains-ground-dc-plans> Mitchell, O., y Utkus, S., *Lessons from behavioral finance for retirement plan design*, The Wharton School, University of Pennsylvania, 2003. Turner, J., «Designing 401 (k) plans that encourage retirement savings: Lessons from behavioral finance», *Benefits Quarterly*, 22(4) (2006), pp. 1-19.

[31]. Choi, J., Laibson, D., y Madrian, B., «Plan design and 401 (k) savings outcomes», *National Tax Journal*, 57(2) (2004), pp. 275-298.

[32]. Thaler, R., y Benartzi, S., «Save More Tomorrow™: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving», *Journal of Political Economy*, 112(S1) (2004), pp. 164-187.

[33]. Ponerle un techo a la deuda fue tildado «de absurda camisa de fuerza» por Robinson ya en 1959. Austin, D., *The debt limit: History and recent increases*, Congressional Research Service, 2008. Robinson, M. A., *The national debt ceiling: An experiment in fiscal policy*, Brookings Institute, Washington, DC, 1959.

[34]. Critchfield, T. S., Haley, R., Sabo, B., Colbert, J., y Macropoulos, G., «A half century of scalloping in the work habits of the United States Congress», *Journal of Applied Behavior Analysis*, 36 (2003), pp. 465-486. Weisberg, P., y Waldrop, P. «Fixed-interval work habits of Congress», *Journal of Applied Behavior Analysis*, 5(1) (1972), pp. 93-97. Debo darle además las gracias a Tom Critchfield por haberme facilitado personalmente los datos.

[35]. La procrastinación ha tenido un particular peso en la historia de Estados Unidos. Durante su guerra civil, la procrastinación del general Longstreet le costó al Sur la guerra: sus retrasos le impidieron defender las posiciones clave de Littel Round Top y Cemetery Ridge durante la batalla de Gettysburg. Mientras, Abraham Lincoln se las vio y deseó con la procrastinación del general George Brinton McClellan, lo que conllevó que la guerra se prolongase tres años más. En cuanto a este mismo defecto que le costó la vida al coronel Rahl, pero, a cambio, acercó un poco más Estados Unidos a la independencia, hay unas palabras del embajador británico Nolbert Quayle: «Unos pocos minutos de dilación le costaron [al coronel Rahl] la vida, el honor y la libertad de sus soldados. La historia de la Tierra está cubierta por los restos de los planes a medio acabar y de las resoluciones sin ejecutar. “Mañana” es la excusa del perezoso y el refugio del incompetente». Por desgracia para Quayle, la única huella de su existencia que he podido encontrar es precisamente esta cita.

[36]. Respecto a la política de apaciguamiento con Hitler, suele afirmarse que fue una dilación que permitió al Führer prepararse para la guerra. Winston Churchill es conocido sobre todo por haber sido sensible a esa impresión; así, tres años antes de la invasión alemana de Polonia, dijo: «La era de la procrastinación, de las medidas que se quedan a medio camino, de los expedientes que calman y confunden, de las dilaciones, está llegando a su fin. En su lugar, estamos entrando en un período que tendrá consecuencias ... No podemos escapar de ese período; estamos en él ahora». En la posguerra, Dwight D. Eisenhower, antiguo Comandante Supremo de las fuerzas aliadas en Europa y trigésimo cuarto presidente de Estados Unidos, se encontró con que la procrastinación aún no había sido derrotada. Los soviéticos se preparaban para una confrontación nuclear y poco se había hecho para evitarla en Europa Occidental. La mayor preocupación de Eisenhower era que la Organización del Tratado del Atlántico Norte (la OTAN) seguía siendo solo una invención en papel, sin fondos y militarmente inofensiva. En un discurso que Churchill consideró el más grande que hubiese oído, al menos de un americano, Eisenhower nos dice esto: «El proyecto se enfrenta al peligro letal de la procrastinación, de las medidas tímidas, de los pasos lentos y de las etapas cautas. Dado que las barreras de la tradición y del hábito son numerosas y rocosas, la mayor barrera para esta o para cualquier otra empresa humana se encuentra en las



mentes de los hombres mismos. La negación es siempre el lado fácil, pues sostiene que no debe hacerse nada. La negación es feliz en el letargo y contempla casi con complaciente satisfacción las dificultades de cualquier otro curso de acción».

[37]. Andreou, C., «Environmental preservation and second-order procrastination», *Philosophy and Public Affairs*, 35(3) (2007), pp. 233-248. Caney, S., «Climate change, human rights and intergenerational equity», Magdalen College, Oxford, 2008. Hepburn, C., «Hyperbolic discounting and resource collapse», *Discussion Paper*, 159 (2003), Department of Economics, University of Oxford. Read, D., «Intrapersonal dilemmas», *Human Relations*, 54(8) (2001), pp. 1093-1117.

[38]. Hurni, H., Herweg, K., Portner, B., y Liniger, H., «Soil Erosion and Conservation in Global Agriculture», en A. Braimoh y P. L. G. Vlek (eds.), *Land Use and Soil Resources*, Springer, Nueva York, 2008, pp. 41-72. Montgomery, D., «Soil erosion and agricultural sustainability», *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 104(33) (2007), pp. 13268-13272. Sample, I., «Global food crisis looms as climate change and population growth strip fertile land», *The Guardian*, 31 de agosto de 2007.

[39]. Hightower, M., y Pierce, S. A., «The energy challenge», *Nature*, 452 (2008), pp. 285-286.

[40]. «Oceans at risk», editorial, *New York Times*, 9 de marzo de 2008. Worm, B., Barbier, E., Beaumont, N., Duffy, J., Folke, C., Halpern, B., et. al, «Impacts of Biodiversity Loss on Ocean Ecosystem Services», *Science*, 314(5800) (2006), pp. 787-790. Simpson, J., «Fishing the fish stocks to extinction», *Globe and Mail*, 26 de noviembre de 2008.

[41]. Lynas, M., *Six Degrees: Our future on a hotter planet*, HarperCollins, Nueva York, 2007. Spratt, D., y Sutton, P., *Climate Code Red: The case for emergency action*, Scribe Publications, Melbourne, 2008.

[42]. Bamberg, S., «How does environmental concern influence specific environmentally related behaviors? A new answer to an old question», *Journal of Environmental Psychology*, 23(1) (2003), pp. 21-32. Orr, D. W., *The nature of design: Ecology, culture, and human intention*, Oxford University Press, Nueva York, 2004.

[43]. Farrand, M. (ed.), *Records of the federal convention*, vol. 3, Yale University Press, New Haven, Connecticut, 1966.

[44]. En realidad, beber té del plato solo se convirtió en un *faux pas* social en tiempos posteriores a los de Washington y Jefferson, en los que estaba bastante de moda beber té del plato con un «platillo para la taza» adicional donde se dejaba la taza mientras se sorbía del plato. Frost, S., *Frost's laws and by-laws of American society*, Dick and Fitzgerald, Nueva York, 1869. Titus, S. *Tea: A Brief History*, disponible en: [http://www.memorialhall.mass.edu/classroom/curriculum\\_12th/unit3/lesson8/bkg\\_des\\_say.html](http://www.memorialhall.mass.edu/classroom/curriculum_12th/unit3/lesson8/bkg_des_say.html)

[45]. Cumming, L., *To guide the human puppet: Behavioural economics, public policy and public service contracting*, Serco Institute, 2008.

## CAPÍTULO SIETE

[1]. Booth, D., y James, R., «A literature review of self-efficacy and effective job search», *Journal of Occupational Psychology, Employment and Disability*, 10(1) (2008), pp. 27-42. Lay, C. H., y Brokenshire, R., «Conscientiousness, procrastination, and person-task characteristics in job searching by unemployed adults», *Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social*, 16(1) (1997), pp. 83-96. Senecal, C., y

Guay, F., «Procrastination in job-seeking: An analysis of motivational processes and feelings of hopelessness», *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(5) (2000), pp. 267-282.

[2]. Sigall, H., Kruglanski, A., y Fyock, J., «Wishful thinking and procrastination», *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(5) (2000), pp. 283-296.

[3]. Scheier, M. F., y Carver, C. S., «On the power of positive thinking: The benefits of being optimistic», *Current Directions in Psychological Science*, 2(1) (1993), pp. 26-30.

[4]. Pese a que todos tendemos a subestimar el tiempo necesario, los procrastinadores suelen hacerlo aún peor. Buehler, R., Griffin, D., y Ross, M., «Exploring the “planning fallacy”: Why people underestimate their task completion times», *Journal of Personality and Social Psychology*, 67 (1994), pp. 366-381. Kahneman, D., y Tversky, A., «Intuitive prediction: Biases and corrective procedures», *TIMS Studies in Management Sciences*, 12 (1979), pp. 313-327. Lay, C. H., y Schouwenburg, H. C., «Trait procrastination, time management, and academic behavior», *Journal of Social Behavior and Personality*, 8(4) (1993), pp. 647-662. Roy, M. M., Christenfeld, N. J. S., y McKenzie, C. R. M., «Underestimating the duration of future events: Memory incorrectly used or memory bias?», *Psychological Bulletin*, 131(5) (2005), pp. 738-756. Sigall, H., Kruglanski, A., y Fyock, J., «Wishful thinking and procrastination», *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(5) (2000), pp. 283-296.

[5]. Vancouver, J., More, K., y Yoder, R., «Self-efficacy and resource allocation: Support for a nonmonotonic, discontinuous model», *Journal of Applied Psychology*, 93(1) (2008), pp. 35-47.

[6]. Ehrlinger, J., Johnson, K., Banner, M., Dunning, D., y Kruger, J., «Why the unskilled are unaware: Further explorations of (absent) self-insight among the incompetent», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105(1) (2008), pp. 98-121. Kruger, J., y Dunning, D., «Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one’s own incompetence lead to inflated self-assessments», *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6) (1999), pp. 1121-1134. Russell, B., y Branch, T., *Second wind: The memoirs of an opinionated man*, Simon & Schuster, Nueva York, 1991.

[7]. Wegner, D. M., *White bears and other unwanted thoughts: Suppression, obsession, and the psychology of mental control*, Guilford Press, Nueva York, 1994. Wood, J. V., Perunovic, W. Q. E., y Lee, J. W., «Positive self-statements: Power for some, peril for others», *Psychological Science*, 20(7) (2009), pp. 860-866. Un ejemplo muy emotivo del peligro potencial de los lemas es la historia de Felix Powell, sargento británico que compuso la música de la enardecedora canción con ritmo de marcha militar «Guarda tus problemas en tu viejo petate y sonríe, sonríe, sonríe», una de las canciones más optimistas jamás escritas. Vestido con el uniforme de la Peacehaven Home Guard, cuerpo de voluntarios para la defensa del Reino Unido en la Segunda Guerra Mundial, se suicidó disparándose en el corazón con un rifle. Las afirmaciones positivas sobre uno mismo pueden empeorar las cosas cuando se tiene baja la autoestima.

[8]. En las disciplinas universitarias relativas a la gestión empresarial, a las espirales de éxito las llaman «bucle amplificador de la desviación del rendimiento y la eficacia». Lindsley, D., Brass, D. J. y Thomas, J. B., «Efficacy-performance spirals: A multilevel perspective», *Academy of Management Review*, 20(3) (1995), pp. 645-678.

[9]. En las primeras etapas de un proyecto complejo suele ser mejor tener metas de proceso o aprendizaje que de producto o resultado; es decir, las metas consisten en adquirir o refinar nuevas destrezas o pasos (el proceso) en vez de llegar a la nota más alta (el producto). No solo se maximizará la confianza, sino que, al final, se obtendrá un rendimiento superior. Schunk, D., y Meece, J., «Self-efficacy development in adolescences», en F. Pajares y T. Urdan (eds.), *Self-efficacy beliefs of adolescents*, Information Age, Greenwich, Connecticut, 2006,

pp. 71-96. Seijts, G. H., «Setting goals when performance doesn't matter», *Ivey Business Journal*, 65(3) (2001), pp. 40-47.

[10]. Hans, T. A., «A meta-analysis of the effects of adventure programming on locus of control», *Journal of Contemporary Psychotherapy*, 30(1) (2000), pp. 33-60. Hattie, J., Marsh, H. W., Neil, J. T., y Richards, G. E., «Adventure education and outward bound: out-of-class experiences that make a lasting difference», *Review of Educational Research*, 67(1) (1997), pp. 43-87. Wilson, S. J., y Lipsey, M. W., «Wilderness challenge programs for delinquent youth: a meta-analysis of outcome evaluations», *Evaluation and Program Planning*, 23 (2000), pp. 1-12.

[11]. Feldman, A., y Matjasko, J., «The role of school-based extracurricular activities in adolescent development: A comprehensive review and future directions», *Review of Educational Research*, 75(2) (2005), pp. 159-210.

[12]. World Organization of the Scout Movement, *Scouting: An educational system*, World Scout Bureau, Ginebra, Suiza, 1998.

[13]. Gestdottir, S., y Lemer, R. M., «Intentional self-regulation and positive youth development in early adolescence: Findings from the 4-H study of positive youth development», *Developmental Psychology*, 43(2) (2007), pp. 508-521. Jellic, H., Bobek, D., Phelps, E., Lerner, R., y Lerner, J., «Using positive youth development to predict contribution and risk behaviors in early adolescence: Findings from the first two waves of the 4-H Study of Positive Youth Development», *International Journal of Behavioral Development*, 31(3) (2007), pp. 263-273. Radhakrishna, R., y Sinasky, M., «4-H experiences contributing to leadership and personal development of 4-H alumni», *Journal of Extension*, 43(6) (2005), disponible en: <http://www.joe.org/joe/2005december/rb2.php>

[14]. Zimmerman, B. J., «Becoming a self-regulated learner: An overview», *Theory into Practice*, 41(2) (2002), pp. 64-70.

[15]. Los primeros intentos de combatir la procrastinación se centraban solo en ese paso y se valían de la terapia cognitiva para poner en entredicho las creencias con que los individuos se limitaban a sí mismos. Destaca el uso que hizo de ella el ya fallecido Albert Ellis; continúa su método su coautor William Knaus. Ellis, A., y Knaus, W. J., *Overcoming procrastination: Or how to think and act rationally in spite of life's inevitable hassles*, Institute for Rational Living, 1977.

[16]. Schunk, D., y Meece, J., «Self-efficacy development in adolescences», en F. Pajares y T. Urdan (eds.), *Self-efficacy beliefs of adolescents*, InformationAge, Greenwich, Connecticut, 2006, pp. 71-96.

[17]. Esto vale tanto para los líderes a los que seguimos como para los cónyuges que escogemos (así, «detrás de todo gran hombre/toda gran mujer hay una gran mujer/un gran hombre»). Aparte de que los modelos de rol y los grupos de comparación sean determinantes clave de la autoeficacia, lo que otros creen (es decir, las creencias normativas y las normas subjetivas) desempeñan un papel importante en que se forme una intención de actuar. Aarts, H., Dijksterhuis, A., y Dik, G., «Goal contagion: Inferring goals from others' actions—and what it leads to», en J. Y. Shah y W. L. Gardner (eds.), *Handbook of motivation*, Guilford Press, Nueva York, 2008, pp. 265-280. Armitage, C., y Conner, M., «Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review», *British Journal of Social Psychology*, 40(4) (2001), pp. 471-499. Ravis, A., y Sheeran, P., «Descriptive norms as an additional predictor in the theory of planned behaviour: A meta-analysis», *Current Psychology*, 22(3) (2003), pp. 218-233. Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., y Hogg, M., «Leadership, self, and identity: A review and research agenda», *The Leadership Quarterly*, 15(6) (2004), pp. 825-856.

[18]. Vitale, J., y Hibbler, B., *Meet and grow rich: how to easily create and operate your own «Mastermind»*

*group for health, wealth, and more*, John Wiley and Sons, Hoboken, New Jersey, 2006.

[19]. Metta, G., Sandini, G., Natale, L., Craighero, L., y Fadiga, L., «Understanding mirror neurons», *Interaction Studies*, 7(2) (2006), pp. 97-232. Weinberg, R., «Does imagery work? Effects on performance and mental skills», *Journal of Imagery Research in Sport and Physical Activity*, 3(1) (2008), pp. 1-21.

[20]. Achtziger, A., Fehr, T., Oettingen, G., M. Gollwitzer, P., y Rockstroh, B., «Strategies of intention formation are reflected in continuous MEG activity», *Social Neuroscience*, 4(1) (2008), pp. 1-17. Oettingen, G., Mayer, D., Thorpe, J. S., Janetzke, H., y Lorenz, S., «Turning fantasies about positive and negative futures into self-improvement goals», *Motivation and Emotion*, 29(4) (2005), pp. 236-266. Oettingen, G., y Thorpe, J. S., «Fantasy realization and the bridging of time», en L. A. Sanna y E. C. Chang (eds.), *Judgments over time: The interplay of thoughts, feelings, and behaviors*, Oxford University Press, Oxford, 2006, pp. 120-143. Pero también:

Kavanagh, D. J., Andrade, J., y May, J., «Imaginary relish and exquisite torture: The elaborated intrusion theory of desire», *Psychological Review*, 112(2) (2005), pp. 446-467. Pham, L. B., y Taylor, S. E., «From thought to action: Effects of process-versus outcome-based mental simulations on performance», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25 (1999), pp. 250-260.

[21]. También podría ser una mala idea promover un patrón de pensamiento que aumentase el riesgo de que una persona sufra una amplia variedad de enfermedades mentales. En compensación, sin embargo, quienes son sumamente propensos a las fantasías pueden disfrutar imaginándose la comida tanto como con la real, y gracias a la imaginación pueden llegar al orgasmo sin estimulación física. Levin, R., y Spei, E., «Relationship of purported measures of pathological and nonpathological dissociation to self-reported psychological distress and fantasy immersion», *Assessment*, 11(2) (2004), pp. 160-168. Rhue, J., y Lynn, S., «Fantasy proneness: The ability to hallucinate “as real as real”», *British Journal of Experimental and Clinical Hypnosis*, 4 (1987), pp. 173-180. Schneider, S. L., «In search of realistic optimism. Meaning, knowledge, and warm fuzziness», *American Psychologist*, 56(3) (2001), pp. 250-263. Waldo, T. G., y Merritt, R. D., «Fantasy proneness, dissociation, and DSM-IV axis II symptomatology», *Journal of Abnormal Psychology*, 109(3) (2000), pp. 555-558.

[22]. Johnson, D. D. P., *Overconfidence and war: The havoc and glory of positive illusions*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 2004.

[23]. Armor, D., y Taylor, S., «When predictions fail: The dilemma of unrealistic optimism», en T. Gilovich, D. Griffin y D. Kahneman (eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*, Cambridge University Press, Nueva York, 2002, pp. 334-347. Asterbro, T., Jeffrey, S., y Adomdza, G. K., «Inventor perseverance after being told to quit: the role of cognitive biases», *Journal of Behavioral Decision Making*, 20(3) (2007), pp. 253-272. Lovallo, D., y Kahneman, D., «Delusions of success. How optimism undermines executives' decisions», *Harvard Business Review*, 81(7) (2003), pp. 56-63. Moore, D., y Healy, P., *The trouble with overconfidence*, manuscrito no publicado, Carnegie-Mellon University, Pittsburgh, 2007.

[24]. Baker, W., y O'Malley, M., *Leading with kindness: How good people consistently get superior results*, AMACOM/American Management Association, Nueva York, 2008. Whyte, G., Saks, A., y Hook, S., «When success breeds failure: The role of self-efficacy in escalating commitment to a losing course of action», *Journal of Organizational Behavior*, 18(5) (1997), pp. 415-432.

[25]. Camerer, C. F., y Lovallo, D., «Overconfidence and excess entry: An experimental approach», *American Economic Review*, 89(1) (1999), pp. 306-318. Koellinger, P., Minniti, M., y Schade, C., «“I think I can, I think I

can”: Overconfidence and entrepreneurial behavior», *Journal of Economic Psychology*, 28(4) (2007), pp. 502-527. Hmieleski, K., y Baron, R., «Entrepreneurs’ optimism and new venture performance: A social cognitive perspective», *Academy of Management Journal*, 52(3) (2009), pp. 473-488. Shepherd, D. A., Wiklund, J., y Haynie, J. M., «Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure», *Journal of Business Venturing*, 24(2) (2009), pp. 134-148.

[26]. Day, V., Mensink, D., y O’Sullivan, M., «Patterns of academic procrastination», *Journal of College Reading and Learning*, 30(2) (2000), pp. 120-134. Sigall, H., Kruglanski, A., y Fyock, J., «Wishful thinking and procrastination», *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(5) (2000), pp. 283-296.

[27]. Aunque hay quienes le critican, entre ellos el influyente psicólogo Albert Ellis, y aunque se le ha acusado de que lo que realmente hacía era aprovecharse de la confianza de la gente, la popularidad de Peale sigue siendo grande. Hilkey, J., *Character is capital: Success manuals and manhood in Gilded Age America*, University of North Carolina Press, Chapel Hill, 1997. Meyer, D., *The positive thinkers: Popular religious psychology from Mary Baker Eddy to Norman Vincent Peale and Ronald Reagan*, Wesleyan University Press, Middletown, Connecticut, 1988. Weiss, R., *The American myth of success: From Horatio Alger to Norman Vincent Peale*, University of Illinois Press, Urbana, Illinois, 1988.

[28]. Barbara Held, profesora de psicología en el Bowdoin College, lo describe de esta manera: «La actitud positiva se ha vuelto, en algunas de sus manifestaciones, tiránica, en el sentido de que los americanos han acabado por vivir no solo con una inclinación hacia el optimismo con raíces histórico-culturales, sino con que se espere, se exija, que mantengan una actitud positiva en todo momento y a cualquier precio». De Raeve, L., «Positive thinking and moral oppression in cancer care», *European Journal of Cancer Care*, 6(4) (1997), pp. 249-256. Ehrenreich, B., *Bright-sided: How the relentless promotion of positive thinking has undermined America*, Metropolitan Books, Nueva York, 2009. Fineman, S., «On being positive: Concerns and counterpoints», *The Academy of Management Review*, 31(2) (2006), pp. 270-291. Gilovich, T., «The perceived likelihood of events that “tempt fate”» (2005), ponencia presentada en la Reunión Anual de la Sociedad de Psicología de la Personalidad y Social, celebrada en Nueva Orleans. Held, B., «The tyranny of the positive attitude in America: Observation and speculation», *Journal of Clinical Psychology*, 58(9) (2002), pp. 965-991. Recken, S. L., «Fitting-in: The redefinition of success in the 1930s», *Journal of Popular Culture*, 27(3) (1993), pp. 205-222. Woolfolk, R. L., «The power of negative thinking: Truth, melancholia, and the tragic sense of life», *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology*, 22(1) (2002), pp. 19-27.

[29]. Nenkov, G. Y., Inman, J. J., y Hulland, J., «Considering the future: The conceptualization and measurement of elaboration on potential outcomes», *Journal of Consumer Research*, 35(1) (2008), pp. 126-141. Pearson, C. M., y Clair, J. A., «Reframing crisis management», *The Academy of Management Review*, 23(1) (1998), pp. 59-76. Schneider, S. L., «In search of realistic optimism. Meaning, knowledge, and warm fuzziness», *American Psychologist*, 56(3) (2001), pp. 250-263. Yordanova, G. S., *Effects of the pre-decision stage of decision making on the self-regulation of behavior*, tesis doctoral no publicada, University of Pittsburgh, Pittsburgh, Pensilvania, 2006.

[30]. Jones, F., Harris, P., Waller, H., y Coggins, A., «Adherence to an exercise prescription scheme: The role of expectations, self-efficacy, stage of change and psychological well-being», *British Journal of Health Psychology*, 10 (2005), pp. 359-378. Nordgren, L. F., Harrevel, F. V., y Pligt, J. V. D., «The restraint bias: How the illusion of self-restraint promotes impulsive behavior», *Psychological Science*, 20 (2009), pp. 1523-1528. Norcross, J. C., Mrykalo, M. S., y Blagys, M. D., «Auld lang Syne: Success predictors, change processes, and self-reported outcomes of New Year’s resolvers and nonresolvers», *Journal of Clinical Psychology*, 58(4)



(2002), pp. 397-405. Norcross, J. C., Ratzin, A. C., y Payne, D., «Brief report ringing in the New Year: The change processes and reported outcomes of resolutions», *Addictive Behaviors*, 14 (1989), pp. 205-212. Polivy, J., y Herman, C. P., «If at first you don't succeed: False hopes of self-change», *American Psychologist*, 57(9) (2002), pp. 677-689.

[31]. Aspinwall, L. G., «The psychology of future-oriented thinking: From achievement to proactive coping, adaptation, and aging», *Motivation and Emotion*, 29(4) (2005), pp. 203-235. Aspinwall, L. G., y Taylor, S. E., «A stitch in time: Self-regulation and proactive coping», *Psychological Bulletin*, 121 (1997), pp. 417-436. Baumeister, R. F., Heatherton, T. F., y Tice, D. M., *Losing control: How and why people fail at self-regulation*, Academic Press, Inc., San Diego, California, 1994. Klassen, R. M., Krawchuk, L. L., y Rajani, S., «Academic procrastination of undergraduates: Low self-efficacy to self-regulate predicts higher levels of procrastination», *Contemporary Educational Psychology*, 33(4) (2008), pp. 915-931. Schwarzer, R., «Modeling health behavior change: How to predict and modify the adoption and maintenance of health behaviors», *Applied Psychology: An International Review*, 57(1) (2008), pp. 1-29.

[32]. Recibe el nombre de «efecto de violación de la abstinencia». Larimer, M. E., Palmer, R. S., y Marlatt, G. A., «Relapse prevention: An overview of Marlatt's cognitive-behavioral model», *Alcohol Research and Health*, 23(2) (1999), pp. 151-160.

[33]. Howard Rachlin da una explicación parecida bajo la rúbrica de «reestructuración», y Jeong-Yoo Kim considera el mismo fenómeno desde una perspectiva económica. Otro par de economistas, Benabou y Tirole, examinan por qué es mejor suponer que no se tiene el autocontrol necesario para resistir posibles adicciones, incluso cuando sea bastante probable que se pueda consumir sin riesgo. Tiene su interés el que los budistas realmente empleen una forma ampliada de esta técnica al creer que las malas decisiones (es decir, el karma) no solo tienen una influencia negativa en el propio yo del futuro, sino también en futuras reencarnaciones. Ainslie, G., *Picoeconomics: The strategic interaction of successive motivational states within the person*, Cambridge University Press, Nueva York, 1992. Ainslie, G., *Breakdown of the will*, Cambridge University Press, Nueva York, 2001. Benabou, R., y Tirole, J., «Willpower and personal rules», *Journal of Political Economy*, 112(4) (2004), pp. 848-886. Kim, J.-Y., «Hyperbolic discounting and the repeated self-control problem», *Journal of Economic Psychology*, 27(3) (2006), pp. 344-359. Rachlin, H., *The science of self-control*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 2000.

[34]. Gosling, J., *Weakness of the will*, Routledge, Nueva York, 1990.

[35]. Silver, M., y Sabini, J., «Procrastinating», *Journal for the Theory of Social Behavior*, 11(2) (1981), pp. 207-221.

## CAPÍTULO OCHO

[1]. Fried, Y., y Ferris, G. R., «The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis», *Personnel Psychology*, 40(2) (1987), pp. 287-322. Hackman, J. R., y Oldham, G. R., «Motivation through the design of work: Test of a theory», *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (1976), pp. 250-279. Humphrey, S., Nahrgang, J., y Morgeson, F., «Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature», *Journal of Applied Psychology*, 92(5) (2007), pp. 1332-1356.

[2]. Participaron otros, como Frank y Lillian Gilbreth, pioneros de los estudios del tiempo y del movimiento. La vida y obra de los Gilbreth tuvo su crónica en un libro, *Cheaper by the Dozen*, escrito por dos de los doce hijos de la pareja (Frank Jr. y Ernestine). Cabe decir que Lillian fue la primera de mi especie —la de los psicólogos industriales-organizativos— que obtuvo un doctorado en psicología de la dirección de empresas (aparte de otros veintidós títulos honorarios). El libro se convirtió en una película en 1950, que no debe confundirse con la de 2003 del mismo título. En esta segunda versión, protagonizada por Steve Martin y Bonnie Hunt, hay algunos cambios: no se centra en la psicología industrial-organizativa, sino en un entrenador de fútbol americano; al parecer, no se producen todos los años suficientes películas sobre el fútbol americano. Kanigel, R., *The one best way: Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency*, Viking Penguin, Nueva York, 1997.

[3]. Además, cuanto más ímpetu ponían los empleados en su trabajo, menor era el precio por unidad producida. Es el resultado típico de la mayoría de los sistemas en que se paga por pieza y cada uno recibe según lo que produce. Paradójicamente, es una tentación inherente al oficio de director reducir los incentivos cuando los empleados ofrecen precisamente el rendimiento que se está intentando incentivar. Solo unas pocas empresas, como Lincoln Electric, tienen la disciplina de evitar este «efecto trinquete», como se le llama, y de hacer que el sistema del trabajo a tanto la pieza funcione. Handlin, H., «The company built upon the golden rule: Lincoln Electric», *Journal of Organizational Behavior Management*, 12 (1992), pp. 151-163. Billikopf, G., «Designing an effective piece rate» (2008), disponible en: <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7rese arch/7calag06.htm>

[4]. Champion, M., Mumford, T., Morgeson, F., y Nahrgang, J., «Work redesign: Eight obstacles and opportunities», *Human Resource Management*, 44(4) (2005), pp. 367-390.

[5]. Cosmides, L., y Tooby, J., «Evolutionary psychology and the emotions», en M. Lewis y J. Haviland (eds.), *Handbook of Emotions* (2.<sup>a</sup> ed.), Guilford Press, Nueva York, 2000, pp. 911-15.

[6]. La ciencia estudia la maleable naturaleza de la valoración bajo la designación de «psicofísica»; las correspondientes investigaciones ponen de relieve, como aquí, que la valoración es una construcción (es decir, depende de cómo se presente) y relativa (es decir, depende de con qué se compare). Weber, E., «Perception matters: Psychophysics for economists», en I. Brocas y J. D. Carrillo (eds.), *The Psychology of Economic Decisions*, vol. II, Oxford University Press, Nueva York, 2003.

[7]. Sansone, C., Weir, C., Harpster, L., y Morgan, C., «Once a boring task always a boring task? Interest as a self-regulatory mechanism?», *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(3) (1992), pp. 379-390.

[8]. Csikszentmihályi, M., *Flow: The psychology of optimal experience*, Harper and Row, Nueva York, 1990.

[9]. Johnny Carson, el presentador de *The Tonight Show*, la invitó al programa y simuló que se comía su preciada patata Elvis Presley. CNN. «Your Johnny Carson memories» (24 de enero de 2005), disponible en: <http://www.cnn.com/2005/SHOWBIZ/TV/01/23/your.memories/index.html>

[10]. Miller, R. B., y Brickman, S. J., «A model of future-oriented motivation and self-regulation», *Educational Psychology Review*, 16(1) (2004), pp. 9-33. Schraw, G., y Lehman, S., «Situational interest: A review of the literature and directions for future research», *Educational Psychology Review*, 13(1) (2001), pp. 23-52. Wolters, C. A., «Understanding procrastination from a self-regulated learning perspective», *Journal of Educational Psychology*, 95(1) (2003), pp. 179-187.

[11]. Ryan, R. M., y Deci, E. L., «Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being», *American Psychologist*, 55(1) (2000), pp. 68-78.

[12]. Lonergan, J. M., y Maher, K. J., «The relationship between job characteristics and workplace procrastination as moderated by locus of control», *Journal of Social Behavior y Personality*, 15(5) (2000), pp. 213-224. Miller, R. B., y Brickman, S. J., «A model of future-oriented motivation and self-regulation»,

*Educational Psychology Review*, 16(1) (2004), pp. 9-33. Shah, J., y Kruglanski, A., «The structure and substance of intrinsic motivation», en C. Sansone y J. M. Harackiewicz (eds.), *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance*, Academic Press, San Diego, California, 2000, pp. 106-130.

[13]. A este respecto, me gusta la siguiente frase de Franklin Jones: «Nada hace que sea más fácil resistir una tentación que una educación apropiada, un conjunto de valores sensato... y que haya testigos». Becker, H., «Notes on the concept of commitment», *American Journal of Sociology*, 66(1) (1960), pp. 32-40. Magen, E., y Gross, J. J., «Harnessing the need for immediate gratification: Cognitive reconstrual modulates the reward value of temptations», *Emotion*, 7(2) (2007), pp. 415-428. Powell, D., y Meyer, J., «Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment», *Journal of Vocational Behavior*, 65(1) (2004), pp. 157-177.

[14]. Newman, T., «Barack Obama, I quit smoking-all the time», *Newsday*, 20 de diciembre de 2008, disponible en: [http://www.newsday.com/news/opinion/nyopnew205971623dec20,0,679\\_6122.story](http://www.newsday.com/news/opinion/nyopnew205971623dec20,0,679_6122.story)

[15]. Elliot, A., y Friedman, R., «Approach-avoidance: A central characteristic of personal goals», en B. R. Little, K. Salmela-Aro y S. D. Phillips (eds.), *Personal project pursuit: Goals, action, and human flourishing*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2006, pp. 97-118. Howell, A. J., y Watson, D. C., «Procrastination: Associations with achievement goal orientation and learning strategies», *Personality and Individual Differences*, 43(1) (2007), pp. 167-178. Mogilner, C., Aaker, J., y Pennington, G., «Time will tell: The distant appeal of promotion and imminent appeal of prevention», *Journal of Consumer Research*, 34(5) (2007), pp. 670-681. Polivy, J., y Herman, C. P., «If at first you don't succeed: False hopes of self-change», *American Psychologist*, 57(9) (2002), pp. 677-689. Schneider, S. L., «In search of realistic optimism, Meaning, knowledge, and warm fuzziness», *American Psychologist*, 56(3) (2001), pp. 250-263. Wolters, C. A., «Understanding procrastination from a self-regulated learning perspective», *Journal of Educational Psychology*, 95(1) (2003), pp. 179-187. Wolters, C. A., «Advancing achievement goal theory: Using goal structures and goal orientations to predict students' motivation, cognition, and achievement», *Journal of Educational Psychology*, 96(2) (2004), pp. 236-250. Valkyrie, K. T., *Self-regulated learning: An examination of motivational, cognitive, resource management, metacognitive components and academic outcomes with open admissions community college students*, tesis doctoral no publicada, University of Houston, Houston, Texas, 2006.

[16]. Además, podría mejorar sus metas de acercamiento refiriéndolas a la maestría. La maestría consiste en ver la vida como una prolongada oportunidad de mejorar, de vivir a la altura del propio potencial. Cada reto, se gane o pierda, es otro paso hacia la destreza consumada. Las metas de maestría son mucho más fiables a la hora de generar la motivación intrínseca tras la que anda. De modo parecido, los que ya estén en lo más alto pueden sacar un poco más de motivación concibiendo sus metas desde el punto de vista de la prevención; es decir, como logros que prevengan la pérdida de su posición deseable. Las metas que ponen en primer lugar la protección y el mantenimiento de la categoría y del éxito contribuyen a empezar un poco antes que los demás. Freitas, A. L., Liberman, N., Salovey, P., y Higgins, E. T., «When to begin? Regulatory focus and initiating goal pursuit», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(1) (2002), pp. 121-130. Molden, D. C., Lee, A. Y., y Higgins, E. T., «Motivations for promotion and prevention», en W. L. G. James Y. Shah (ed.), *Handbook of motivation science*, Guilford Press, Nueva York, 2007, pp. 169-187. Rawsthorne, L., y Elliot, A., «Achievement goals and intrinsic motivation: A meta-analytic review», *Personality and Social Psychology Review*, 3(4) (1999), pp. 326-344. Pennington, G. L., y Roese, N. J., «Regulatory focus and temporal distance», *Journal of Experimental Social Psychology*, 39 (2003), pp. 563-576.

[17]. Steel, P., «The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure», *Psychological Bulletin*, 133(1) (2007), pp. 65-94.



- [18]. Gröpel, P., y Steel, P., «A mega-trial investigation of goal setting, interest enhancement, and energy on procrastination», *Personality and Individual Differences*, 45 (2008), pp. 406-411.
- [19]. Unas energías reducidas son otra razón de que, aparte de por una autoconfianza mermada, como en el último capítulo, la depresión esté conectada a la procrastinación. Thase, M. E., «Cognitive behavior therapy», en I. D. Glick (ed.), *Treating depression*, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1995, pp. 33-70.
- [20]. Un *sketch* del grupo de cómicos Kids in the Hall titulado «Chocolate» representa ese tira y afloja entre hacer dieta y las ganas de comer chocolate. Tras unos mordiscos, el protagonista tira la chocolatina solo para cambiar de idea una y otra vez.
- [21]. Ramanathan, S., y Menon, G., «Time-varying effects of chronic hedonic goals on impulsive behavior», *Journal of Marketing Research (JMR)*, 43(4) (2006), pp. 628-641.
- [22]. Furnham, A., *Personality at work: The role of individual differences in the workplace*, Routledge, Nueva York, 2002.
- [23]. Díaz-Morales, J., Ferrari, J., y Cohen, J., «Indecision and avoidant procrastination: The role of morningness-eveningness and time perspective in chronic delay lifestyles», *Journal of General Psychology*, 135(3) (2008), pp. 228-240. Digdon, N., y Howell, A., «College students who have an eveningness preference report lower self-control and greater procrastination», *Chronobiology International*, 25(6) (2008), pp. 1029-1046. Ferrari, J. R., Harriott, J. S., Evans, L., Lecik-Michna, D. M., y Wenger, J. M., «Exploring the time preferences of procrastinators: Night or day, which is the one?», *European Journal of Personality*, 11(3) (1997), pp. 187-196. Hess, B., Sherman, M. F., y Goodman, M., «Eveningness predicts academic procrastination: The mediating role of neuroticism», *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(5) (2000), pp. 61-74.
- [24]. Klein, S., *The secret pulse of time: Making sense of life's scarcest commodity*, Da Capo Lifelong Books, Cambridge, Massachusetts, 2009.
- [25]. Oaten, M., y Cheng, K., «Longitudinal gains in self-regulation from regular physical exercise», *British Journal of Health Psychology*, 11(4) (2006), pp. 717-733.
- [26]. Aunque Jim Horne, del Centro de Investigaciones del Sueño de la Universidad de Loughborough, sostiene que hoy estamos durmiendo mejor que en la mayor parte de la historia. Horne, J., «Time to wake up to the facts about sleep», *New Scientist*, 2678 (18 de octubre de 2008), pp. 36-38. Mooallem, J., «The sleep-industrial complex», *The New York Times*, 18 de noviembre de 2007. National Sleep Foundation, «Sleep in America Poll» (2008), disponible en: <http://www.sleepfoundation.org/atf/cf/%7Bf6bf2668-a1b4-4fe8-8d1a-a5d39340d9cb%7D/2008%20POLL%20SOF.PDF>
- [27]. Muris, P., Merckelbach, H., Ollendick, T., King, N., y Bogie, N., «Children's nighttime fears: Parent-child ratings of frequency, content, origins, coping behaviors and severity», *Behaviour Research and Therapy*, 39(1) (2001), pp. 13-28. Tooby, J., y Cosmides, L., «The past explains the present: Emotional adaptations and the structure of ancestral environments», *Ethology and Sociobiology*, 11(4-5) (1990), pp. 375-424.
- [28]. Bettelheim, B., *The uses of enchantment: The meaning and importance of fairy tales*, Knopf, Nueva York, 1977. [Hay traducción al castellano: *Psicoanálisis de los cuentos de hadas*, traducción de Silvia Furió, Crítica.]
- [29]. Ferrari, J. R., y McCown, W., «Procrastination tendencies among obsessive-compulsives and their relatives», *Journal of Clinical Psychology*, 50(2) (1994), pp. 162-167. Rachman, S., «Obsessions, responsibility and guilt», *Behaviour Research and Therapy*, 31(2) (1993), pp. 149-154. Kaplan, A., y Hollander, E., «Comorbidity in compulsive hoarding: a case report», *CNS Spectrums*, 9(1) (2004), pp. 71-73.
- [30]. Benton, T. H., «Productive procrastination», *The Chronicle of Higher Education*, 52(1) (2005).
- [31]. Bandura, A., «Self-reinforcement: Theoretical and methodological considerations», *Behaviorism*, 4(2)

(1976), pp. 135-155. Febraro, G., y Clum, G., «Meta-analytic investigation of the effectiveness of self-regulatory components in the treatment of adult problem behaviors», *Clinical Psychology Review*, 18(2) (1998), pp. 143-161. Ferrari, J. R., y Emmons, R. A., «Methods of procrastination and their relation to self-control and self-reinforcement: An exploratory study», *Journal of Social Behavior and Personality*, 10(1) (1995), pp. 135-142.

[32]. Eisenberger, R., «Learned industriousness», *Psychological Review*, 99 (1992), pp. 248-267. Renninger, K., «Individual interest and its implications for understanding intrinsic motivation», en C. Sansone y J. M. Harackiewicz (eds.), *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance*, Academic Press, San Diego, California, 2000, pp. 373-404. Stromer, R., McComas, J. J., y Rehfeldt, R. A., «Designing interventions that include delayed reinforcement: Implications of recent laboratory research», *Journal of Applied Behavior Analysis*, 33 (2000), pp. 359-371.

[33]. La denominación técnica es «emparejamiento, o fusión, de impulsos». Ainslie, G., *Picoeconomics: The strategic interaction of successive motivational states within the person*, Cambridge University Press, Nueva York, 1992. Murray, H. A., *Explorations in personality*, Oxford University Press, Nueva York, 1938.

[34]. Esta es la denominación corriente, pero a algunos de ellos les parece despectiva porque infravalora la destreza que requiere.

[35]. Dibbell, J., «The life of the Chinese gold farmer», *The New York Times Magazine*, 17 de junio de 2007. Jin, G., «Chinese gold farmers in the game world» (2006) [versión electrónica], *Consumers, Commodities and Consumption*, disponible en: <https://netfiles.uiuc.edu/dtcook/www/CCCnewsletter/7-2/jin.htm> Jin, G., «Gold farmers» (2008), disponible en: <http://chinesegoldfarmers.com/Index.html>

[36]. Akerman, D. S., y Gross, B. L., «I can start that JME manuscript next week, can't I? The Task characteristics behind why faculty procrastinate», *Journal of Marketing Education*, 29(2) (2007), pp. 97-110. Sansone, C., y Harackiewicz, J., *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance*, Academic Press, San Diego, California, 2000.

[37]. Bordens, K., y Horowitz, I., *Social psychology*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, 2001. Moreland, R. L., y Beach, S. R., «Exposure effects in the classroom: The development of affinity among students», *Journal of Experimental Social Psychology*, 28(3) (1992), pp. 255-276.

[38]. Fouad, N., «Work and vocational psychology: Theory, research, and applications», *Annual Review of Psychology*, 58 (2007), pp. 543-564.

[39]. Si quiere saber cuál es su perfil, en la red están disponibles diversas versiones gratuitas. Basta con que haga una búsqueda en internet con la palabra «RIASEC».

[40]. Lubinski, D., y Benbow, C. P., «States of excellence», *American Psychologist*, 55(1) (2000), pp. 137-150.

[41]. Es posible elegir un trabajo para usted de manera mucho más precisa de lo que en estos momentos cabe hacer y dirigirle tanto hacia los trabajos que realmente le gustan como hacia aquellos en los que destacaría. Por desgracia, un sistema así, pese a estar diseñado, probado y patentado, todavía no se ha llevado a cabo. Lo siento, pero he estado muy ocupado escribiendo este libro. El número de patente es US 20080027771. Las partes interesadas deben ponerse en contacto con University Technologies International (tech@uti.ca). Scherbaum, C. A., «Synthetic validity: Past, present, and future», *Personnel Psychology*, 58(2) (2005), pp. 481-515. Steel, P. D., Huffcutt, A. I., y Kammeyer-Mueller, J., «From the work one knows the worker: A systematic review of the challenges, solutions, and steps to creating synthetic validity», *International Journal of Selection and Assessment*,

14(1) (2006), pp. 16-36. Steel, P., y Kammeyer-Mueller, J., «Using a meta-analytic perspective to enhance Job Component Validation», *Personnel Psychology*, 62(3) (2009), pp. 533-552.

[42]. Tullier, L., *The complete idiot's guide to overcoming procrastination*, Alpha Books, Indianápolis, Indiana, 2000.

## CAPÍTULO NUEVE

[1]. Akerlof, G. A., «Procrastination and obedience», *American Economic Review*, 81 (1991), pp. 1-19. Arneklev, B., Elis, L., y Medicott, S., «Testing the General Theory of Crime: Comparing the effects of “imprudent behavior” and an attitudinal indicator of “low self-control”», *Western Criminology Review*, 7(3) (2006), pp. 41-55. Carver, C. S., «Impulse and constraint: Perspectives from personality psychology, convergence with theory in other areas, and potential for integration», *Personality and Social Psychology Review*, 9(4) (2005), pp. 312-333. Glomb, T., Steel, P., y Arvey, R., «Office sneers, snipes, and stab wounds: Antecedents, consequences, and implications of workplace violence and aggression», en R. G. Lord, R. J. Klimoski y R. Kanfer (eds.), *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior*, Jossey-Bass, San Francisco, California, 2002, pp. 227-259. Gottfredson, M. R., y Hirschi, T., *A General Theory of Crime*, Stanford University Press, Stanford, California, 1990. Hirschi, T., «Self-control and crime», en R. F. Baumeister y K. D. Vohs (eds.), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications*, Guilford Press, Nueva York, 2004, pp. 537-552. Schmidt, C., «Impulsivity», en E. F. Coccaro (ed.), *Aggression: Psychiatric assessment and treatment*, Informe Health Care, Nueva York, 2003, pp. 75-87.

[2]. Roberts, B. W., Walton, K. E., y Viechtbauer, W., «Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: A meta-analysis of longitudinal studies», *Psychological Bulletin*, 132 (2006), pp. 1-25.

[3]. Funder, D. C., «Personality», *Annual Review of Psychology*, 52 (2001), pp. 197-221.

[4]. Ainslie, G., «Specious reward: A behavioral theory of impulsiveness and impulse control», *Psychological Bulletin*, 82(4) (1975), pp. 463-496.

[5]. Ariely, D., y Wertenbroch, K., «Procrastination, deadlines, and performance: Self-control by precommitment», *Psychological Science*, 13(3) (2002), pp. 219-224. Funk, I. K., *The complete preacher: Sermons preached by some of the most prominent clergymen in this and other countries, and in the various denominations*, Funk and Wagnalls, University of Michigan, 1895. Sally, D., «I, too, sail past: Odysseus and the logic of self-control», *Kyklos*, 53 (2000), pp. 173-200. Stanford, W., *The Ulysses theme: A study in the adaptability of a traditional hero*, University of Michigan Ann Arbor, Michigan, Press, 1954. Strotz, R., «Myopia and inconsistency in dynamic utility maximization», *Review of Economic Studies*, 23(3) (1956), pp. 165-180.

[6]. «Precompromiso» es una palabra ideada por Thomas Schelling, premio Nobel de economía. Schelling, conocido por su influencia en diversas disciplinas, desde la negociación estratégica hasta el calentamiento global, era además especialmente bueno en imaginarse ejemplos de precompromisos. Schelling, T., *Choice and consequence: Perspectives of an errant economist*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1984. Schelling, T. C., «Self-command: A new discipline», en G. Loewenstein y J. Elster (eds.), *Choice Over Time*, Russell Sage Foundation, Nueva York, 1992, pp. 167-176.

[7]. O'Donoghue, T., y Rabin, M., «Procrastination on long-term projects», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 66 (2008), pp. 161-175.

[8]. A esta falta de conocimiento de uno se la denomina «sesgo proyectivo»; consiste en que proyectemos nuestros deseos presentes en nuestros yos futuros. Loewenstein, G., y Angner, E., «Predicting and indulging changing preferences», en R. F. Baumeister, G. Loewenstein y D. Read (eds.), *Time and decision: Economic and psychological perspectives on intertemporal choice*, Russell Sage Foundation, Nueva York, 2003, pp. 351-391.

[9]. Que quemase las naves es un mito, debido seguramente a una traducción errónea o a que se confundiese ese episodio con el de Guillermo el Conquistador. No obstante, sigue siendo un buen ejemplo. Reynolds, W., «The burning ships of Hernán Cortés», *Hispania*, 42(3) (1959), pp. 317-324.

[10]. Ibeji, M., «1066: BBC History» (2001), disponible en: [http://www.bbc.co.uk/history/british/normans/1066\\_01.shtml](http://www.bbc.co.uk/history/british/normans/1066_01.shtml)

[11]. En mi despacho de la universidad la verdad es que no puedo usar esta técnica nudista sin que la gente se ponga a protestar y a hacer peticiones en mi contra, pero sí valdría para mantenerme encerrado en casa, lo que también sirve de mucho. En su libro sobre el precompromiso, Thomas Schelling cita el *Times Literary Supplement* del 22 de enero de 1982, donde George Steiner recordaba al radical húngaro Georg Lukacs: «La primera vez que le visité, era el invierno de 1957-1958, en una casa en la que todavía se veían las marcas de los impactos de la artillería y de las esquirlas de las granadas, me quedé sin palabras ante las legiones de sus obras impresas, que abarrotaban las estanterías. Lukacs se percató de mi pueril asombro y saltó de su asiento con un movimiento a la vez vulnerable y divertido: “¿Quiere saber cómo se consigue hacer las cosas? Es fácil. ¡Arresto domiciliario, Steiner, arresto domiciliario!”». Schelling, T., *Choice and consequence: Perspectives of an errant economist*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1984. Wallace, I., «Self-control techniques of famous novelists», *Journal of Applied Behavior Analysis*, 10(3) (1977), pp. 515-525.

[12]. Weir, W., «Wake up! You snooze, you lose-Multiple hits on the snooze alarm may be hazardous to your sleep and motivation», *Newsday*, 12 de enero de 2006.

[13]. Richtel, M., «Lost in E-mail, tech firms face self-made beast», *New York Times*, 14 de junio de 2008. Williams, A., «Drunk, and dangerous, at the keyboard», *New York Times*, 19 de octubre de 2008.

[14]. Está basada en el libro de Irwin Welsh del mismo nombre, pero yo solo he visto la película.

[15]. Subraya la importancia de este juicio el que haya docenas de otros dichos equivalentes. Por ejemplo, George Eliot observaba que «nadie puede ser sabio con el estómago vacío»; Albert Einstein pensaba que «un estómago vacío no es buen consejero político», y William Cowper concluía que «nadie puede ser patriota con el estómago vacío». Mi favorito, sin embargo, es la número 214 de las reglas de adquisición de los ferengi.

[16]. No siempre, sin embargo. Como escribió Maslow: «Hemos hablado hasta aquí como si esa jerarquía fuese un orden fijo, pero en realidad no es tan rígida como hemos estado dando a entender, ni mucho menos. Es verdad que la mayoría de las personas con las que hemos trabajado parecían tener esas necesidades básicas en el orden, más o menos, que se ha indicado. Sin embargo, hay unas cuantas excepciones...». Maslow, A. H., *Motivation and personality*, Harper, Nueva York, 1954. [Hay traducción al castellano: *Motivación y personalidad*, Ediciones Díaz de Santos, 1991.]

[17]. Cantor, N., y Blanton, H., «Effortful pursuit of personal goals in daily life», en P. M. Gollwitzer y J. A. Bargh (eds.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior*, Guilford Press, Nueva York, 1996, pp. 338-359. Fiore, N., *The now habit: A strategic program for overcoming procrastination and enjoying guilt-free play*, Penguin Putnam, Inc., Nueva York, 1989. Schneider, F. W., y Green, J. E., «The need for affiliation and sex as moderators of the relationship between need for achievement and academic performance», *Journal of School Psychology*, 15 (1977), pp. 269-277.

[18]. Su, X., *A model of consumer inertia with applications to dynamic pricing*, University of California,

Berkeley, 2007.

[19]. A esta forma de precompromiso se la denomina también control contra-activo, gestión de las contingencias y apuesta lateral. Loewenstein, G., y Angner, E., «Predicting and indulging changing preferences», en R. F. Baumeister, G. Loewenstein y D. Read (eds.), *Time and decision: Economic and psychological perspectives on intertemporal choice*, Russell Sage Foundation, Nueva York, 2003, pp. 351-391. Milkman, K. L., Rogers, T., y Bazerman, M., *Highbrow films gather dust: A study of dynamic inconsistency and online DVD rentals*, Harvard Business School, Boston, 2008. Moeller, F., Barratt, E., Dougherty, D., Schmitz, J., y Swann, A., «Psychiatric aspects of impulsivity», *American Journal of Psychiatry*, 158(11) (2001), pp. 1783-1793. Read, D., Loewenstein, G., y Kalyanaraman, S., «Mixing virtue and vice: Combining the immediacy effect and the diversification heuristic», *Journal of Behavioral Decision Making*, 12 (1999), pp. 257-273. Strotz, R., «Myopia and inconsistency in dynamic utility maximization», *Review of Economic Studies*, 23(3) (1956), pp. 165-180. Trope, Y., y Fishbach, A., «Counteractive self-control in overcoming temptation», *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(4) (2000), pp. 493-506.

[20]. Surowiecki, J., «Bitter money and Christmas Clubs», *Forbes*, 14 de febrero de 2006.

[21]. Ashraf, N., Karlin, D., y Yin, W., *Female empowerment: Impact of a commitment savings product in the Philippines* (2008), Boston: Jameel Poverty Action Lab, disponible en: [http://www.povertyactionlab.com/papers/ashraf\\_karlan\\_yin\\_female\\_empowerment\\_0308.pdf](http://www.povertyactionlab.com/papers/ashraf_karlan_yin_female_empowerment_0308.pdf)

[22]. Disponible en: <http://www.marginalrevolution.com/marginal-revolution/2008/09/markets-in-self.html>

[23]. He aquí un ejemplo más: para que los adictos no recaigan, un centro de Denver para cocainómanos alienta el chantaje a uno mismo. Los pacientes escriben a las autoridades una carta que les incrimine; en ella revelan sus infracciones y piden el castigo más severo. Si los pacientes no logran pasar una serie aleatoria de pruebas de consumo de drogas, se envían esas cartas. Schelling, T. C., «Self-command: A new discipline», en G. Loewenstein y J. Elster (eds.), *Choice over time*, Russell Sage Foundation, Nueva York, 1992, pp. 167-176.

[24]. Thaler, R., y Sunstein, C., *Nudge*, Yale University Press, New Haven, Connecticut, 2008.

[25]. Lane Olinghouse.

[26]. Allen, K., «Chronic nailbiting: A controlled comparison of competing response and mild aversion treatments», *Behavior Research and Therapy*, 34(3) (1996), pp. 269-272.

[27]. Así alardeaba Seymour al principio: «Estás mirando a un hombre que ha desarrollado un sistema infalible contra la infidelidad». Richler, M., *Joshua then and now*, McClelland y Stewart, Toronto, Ontario, 1980.

[28]. Mischel, W., y Ayduk, O., «Willpower in a cognitive-affective processing system», en I. Baumeister y K. Vohs (eds.), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications*, Guilford Press, Nueva York, 2004, pp. 99-129.

[29]. Véase también Caspi, A., Roberts, B., y Shiner, R., «Personality development: Stability and change», *Annual Review of Psychology*, 56 (2005), pp. 453-484. Lee, P., Lan, W., Wang, C., y Chiu, H., «Helping young children to delay gratification», *Early Childhood Education Journal*, 35(6) (2008), pp. 557-564.

[30]. Cuando se intenta la supresión activa, el promedio es de más de una infracción por minuto. Si ha logrado llegar al minuto, vea si puede aguantar sesenta segundos más. Es mucho más difícil. Wenzlaff, R., y Wegner, D., «Thought suppression», *Annual Reviews in Psychology*, 51(1) (2000), pp. 59-91. Wegner, D., *White bears and other unwanted thoughts: Suppression, obsession, and the psychology of mental control*, The Guilford Press, Nueva York, 1994.

[31]. Es notorio que los enfoques panglossianos que abogan por no tener pensamientos negativos adolecen de un problema intrínseco. Consejos así están condenados a fracasar por su propia naturaleza.



[32]. De otra forma, el crítico cultural Ernst Cassirer, activo en el siglo pasado, observó lo siguiente: «La realidad física parece retroceder en la proporción en que la actividad simbólica del hombre avanza». Mischel, W., y Baker, N., «Cognitive appraisals and transformations in delay behavior», *Journal of Personality and Social Psychology*, 31 (1975), pp. 254-261.

[33]. Deacon, T. W., *The Symbolic Species*, W.W. Norton and Company, Nueva York, 1997. Gifford, A., «Emotion and self-control», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 49 (2002), pp. 113-130. Gifford, A., «Rationality and intertemporal choice», *Journal of Bioeconomics*, 11(3) (2009), pp. 223-248.

[34]. Tversky, A., y Kahneman, D., «Judgment under uncertainty: Heuristics and biases», *Science*, 185 (1974), pp. 1124-1131.

[35]. Kearney, A., «A primer of covert sensitization», *Cognitive and Behavioral Practice*, 13(2) (2006), pp. 167-175.

[36]. Mi ejemplo es en realidad bastante moderado comparado con los de Joseph Cautela, uno de los creadores de esta técnica. Así la aplica a no dejar de comer postre: Quiero que se imagine que acaba de terminar de comer y que ahora va a tomarse el postre, que es un pastel de manzana. Cuando está a punto de coger el tenedor, siente una curiosa sensación en el fondo del estómago. Empieza a sentirse mareado, con náuseas, mal a más no poder. Cuando toca el tenedor siente que hay partículas de comida que le ascienden por la garganta. Está a punto de vomitar. En cuanto pincha el tenedor en el pastel, la comida le llega a la boca. Intenta mantenerla cerrada porque teme que escupirá la comida por todas partes. Se acerca el trozo de pastel a la boca. Como está a punto de abrirla, echa la pota; vomita sobre sus manos y se las pone perdidas, sobre el tenedor, sobre el pastel. El vómito llega a toda la mesa, a la comida de los demás. Los ojos se le humedecen. Por toda la boca y la nariz tiene bilis, mocos... Cautela sigue (y sigue), pero me parece que esta es toda la descripción que usted o yo tendremos el estómago de aguantar. No hay ninguna razón para que odie los pasteles de manzana, y me gustaría que siguiese siendo así. Pero es eficaz, ¿no? Cautela, J. R., *Covert sensitization scenes: A compilation of typical scenes used in the application of covert sensitization to a variety of maladaptive behaviors*, Boston College, Chestnut Hill, Massachusetts, 1972.

[37]. Lohr, S., «A \$1. Million Research Bargain for Netflix, and Maybe a Model for Others», *New York Times*, B1, 22 de septiembre de 2009.

[38]. Se dice que la forma de meditación conocida como «atención plena» puede ser una manera pertinente de aumentar el control que se ejerce sobre la atención, pero está por demostrar. Según Jon Kabat-Zinn, biólogo molecular que fue de los primeros en practicarla en Occidente, «significa cultivar una actitud de renuncia a enjuiciar lo que quiera que se venga a la mente ... de ser testigo de lo que quiera que se venga ... y de reconocerlo sin condenarlo ni adherirse a ello». En consecuencia, aun si surge el impulso de perseguir la tentación, la decisión de actuar conforme a ese impulso no es automática. Aunque se demuestre que la atención plena sirve de ayuda, yo seguiría siendo escéptico acerca de su valor práctico. Puede que se tarde mucho en dominarla de verdad, y mientras le parecerá aburrida, aburrida de verdad. Se trata exactamente del tipo de práctica que los procrastinadores sensibles al aburrimiento van a dejar para más adelante. En otras palabras, si usted tiene la paciencia necesaria para darse a esa forma de meditación, es que seguramente no necesita más autocontrol. Brown, K., Ryan, R., y Creswell, J., «Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects», *Psychological Inquiry*, 18(4) (2007), pp. 211-237. Kabat-Zinn, J., *Wherever you go there you are: Mindfulness meditation in everyday life*, Hyperion, Nueva York, 1994. Masicampo, E. J., y Baumeister, R. F., «Relating mindfulness and self-regulatory processes», *Psychological Inquiry*, 18(4) (2007), pp. 255-258.

[39]. Kavanagh, D. J., Andrade, J., y May, J., «Imaginary relish and exquisite torture: The elaborated intrusion

theory of desire», *Psychological Review*, 112(2) (2005), pp. 446-467. Smallwood, J., y Schooler, J., «The restless mind», *Psychological Bulletin*, 132(6) (2006), pp. 946-958.

[40]. Bargh, J. A., y Chartrand, T. L., «The unbearable automaticity of being», *American Psychologist*, 54(7) (1999), pp. 462-479. Bargh, J. A., y Ferguson, M. J., «Beyond behaviorism: On the automaticity of higher mental processes», *Psychological Bulletin*, 126(6) (2000), pp. 925-945.

[41]. Bargh, J., «What have we been priming all these years? On the development, mechanisms, and ecology of nonconscious social behavior», *European Journal of Social Psychology*, 36(2) (2006), pp. 147-168. Carey, B., «Who's minding the mind?», *New York Times*, 31 de julio de 2007.

[42]. Wansink, B., «Environmental factors that increase the food intake and consumption volume of unknowing consumers», *Annual Review of Nutrition*, 24. (2004), pp. 455-479.

[43]. Childress, A., Hole, A., Ehrman, R., Robbins, S., McLellan, A., y O'Brien, C., «Cue reactivity and cue reactivity interventions in drug dependence», en L. S. Onken, J. D. Blaine y J. J. Boren (eds.), *Behavioral treatments for drug abuse and dependence*, National Institute on Drug Abuse, Rockville, Maryland, 1993, pp. 73-96.

[44]. Lustig, C., Hasher, L., y Tonev, S. T., «Inhibitory control over the present and the past», *European Journal of Cognitive Psychology*, 13(1) (2001), pp. 107-122.

[45]. Tullier, M., *The complete idiot's guide to overcoming procrastination*, Alpha Books, Indianápolis, Indiana, 2000.

[46]. Véanse, en especial, los trabajos del psicólogo Fuschia Sirios, cuyas investigaciones sobre los comportamientos seguros en el hogar ponen el acento en reducir el desorden; así, recomienda poner lejos «las herramientas peligrosas una vez se las ha usado» o mantener «las escaleras y pasillos libres de estorbos y de otros peligros que puedan causar tropiezos». Siros, F. M., «“I'll look after my health, later”: A replication and extension of the procrastination-health model with community-dwelling adults», *Personality and Individual Differences*, 43(1) (2007), pp. 15-26.

[47]. Lay, C. H., y Schouwenburg, H. C., «Trait procrastination, time management, and academic behavior», *Journal of Social Behavior and Personality*, 8(4) (1993), pp. 647-662. Neck, C., y Houghton, J., «Two decades of self-leadership theory and research», *Journal of Managerial Psychology*, 21(4) (2006), pp. 270-295.

[48]. De nuevo, hasta las palomas pueden utilizar este tipo de control de la atención. Monterosso, J., y Ainslie, G., «Beyond discounting: Possible experimental models of impulse control», *Psychopharmacology*, 146 (1999), pp. 339-347. Wenzlaff, R., y Bates, D., «The relative efficacy of concentration and suppression strategies of mental control», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(10) (2000), p. 1200.

[49]. Hay montones de kits de «hágaselo usted mismo» que se encargan de eso: Control4, Kill A Watt, Wattson Energy Meter o El búho (alias la Electricisave); se supone que se amortizan en unos meses. La subcultura del coche hiperkilometrista es una de las primeras en haber adoptado también esta mentalidad. Con un arsenal de trucos, algunos de los cuales no son para los débiles de corazón, como ir al rebufo de camiones de varios ejes o el «giro de la muerte», consiguen un consumo de gasolina por cada cien kilómetros increíblemente bajo gracias, solo, a la manera en que conducen. Pero lo que más excita a los hiperkilometristas es un miniordenador llamado «ScanGauge», que se puede conectar a cualquier coche fabricado después de 1995. Se le pega con velcro al salpicadero, para estar bien visible, e irá proporcionando una retroalimentación instantánea acerca de una selección de resultados esenciales, como el coste por kilómetro y el coste por viaje, no solo los kilómetros por viaje (aunque este dato suponga un buen principio). De pronto, conducir tomando conciencia del coste y respetando el medioambiente pasa a un primer plano y se convierte en una segunda naturaleza. En cuanto la

noción abstracta de la reducción del consumo de gasolina, que apela a la corteza prefrontal, se vuelva más inmediata, tangible y vívida, de modo que apele al sistema límbico, consumiremos libremente menos gasolina. Por ejemplo, he visto a mi ahorrativa suegra conducir durante media hora hasta una tienda de telas solo para comprar un artículo baratísimo. Al calcular los costes en gasolina resulta que el viaje de ida y vuelta en coche le costó su dinero, pero aun así lo hizo. El coste de los viajes lo conocemos vagamente, mientras que la compra ahí estaba, en sus manos. Si hubiera conducido un tipo de coche diferente, que calculase los costes del viaje automáticamente en el salpicadero, dudo que hubiese hecho semejante desplazamiento. Este tipo de tecnología, gracias a la reducción del tiempo en punto muerto, de la velocidad y de las aceleraciones innecesarias, podría aumentar el número de kilómetros recorrible con un litro de gasolina en un 25 por ciento. Si pudiésemos incluir un sistema de vigilancia de la presión de los neumáticos que indicase cuánto nos cuesta llevar las ruedas mal infladas, el rendimiento del vehículo podría aumentar en un 3 por ciento. Incorporar un sistema de vigilancia del filtro del aire podría hacer, al menos en principio, que los kilómetros por litro aumentasen otro 10 por ciento. Dado que los coches producen el grueso de los gases de efecto invernadero, instalar esos dispositivos quizá haría que se cumpliesen las reducciones establecidas por el Tratado de Kyoto, el tratado mediambiental internacional. Gaffney, D., «This guy can get 59. MPG in a plain old Accord, Beat that, punk», *Mother Jones*, enero/febrero de 2007. Grunwald, M., «The tire-gauge solution: No joke», *Time*, agosto de 2008. Jones, T. Y., «Hypermilers: Breaking the 100-MPG barrier», *Edmunds Inside Line*, junio de 2008.

[50]. Thompson, C., «Clive Thompson thinks: Desktop orb could reform energy hogs», *Wired*, 15 de agosto de 2007.

[51]. Lohr, S., «Digital tools help users save energy, study finds», *New York Times*, 10 de enero de 2008. Minosi, A., Martinola, A., Mankan, S., Balzarini, F., Kostadinov, A., y Prevostini, A., «Intelligent, low-power and low-cost measurement system for energy consumption» (2003), ponencia presentada en el simpósium internacional sobre entornos virtuales, sistemas de medición e interfaces entre seres humanos y ordenadores, celebrado en Lugano, Suiza.

[52]. Aarts, H., Dijksterhuis, A., y Dik, G., «Goal contagion: Inferring goals from others' actions—and what it leads to», en J. Y. Shah y W. L. Gardner (eds.), *Handbook of motivation*, Guilford Press, Nueva York, 2008, pp. 265-280. Gollwitzer, P., y Bargh, J., «Automaticity in goal pursuit», en A. J. Elliot y C. S. Dweck (eds.), *Handbook of competence and motivation*, Guilford Press, Nueva York, 2005, pp. 624-646.

[53]. Lopez, F., y Wambach, C., «Effects of paradoxical and selfcontrol directives in counseling», *Journal of Counseling Psychology*, 29(2) (1982), pp. 115-124. Mulry, G., Fleming, R., y Gottschalk, A. C., «Psychological reactance and brief treatment of academic procrastination», *Journal of College Student Psychotherapy*, 9(1) (1994), pp. 41-56. Ziesat, H. A., Rosenthal, T. L., y White, G. M., «Behavioral selfcontrol in treating procrastination of studying», *Psychological Reports*, 42 (1978), pp. 59-69.

[54]. Los economistas se refieren en realidad a una versión de la incitación por estímulos a la que llaman «contabilidad mental», que guarda relación con la facilidad que tengamos en categorizar el mundo en dominios bien separados. Esta tendencia ayuda también a explicar el éxito de los clubes de Navidad. Thaler, R., «Mental accounting matters», *Journal of Behavioral Decision Making*, 12 (1999), pp. 183-206. Surowiecki, J., «Bitter Money and Christmas Clubs», *Forbes*, 14 de febrero de 2006.

[55]. Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., y Fugate, M., «All in a day's work: Boundaries and micro role transitions», *The Academy of Management Review*, 25(3) (2000), pp. 472-491.

[56]. Locke, E., y Latham, G., «Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey», *American Psychologist*, 57(9) (2002), pp. 705-717.



[57]. Como el grupo consultor para la organización de empresas RapidBi documenta en su sitio de la red (<http://www.rapidbi.com/created/WriteSMARTobjectives.html>), el acrónimo SMART tiene docenas de variantes. Sin embargo, ya se añade siempre un marco temporal cuando se dan ejemplos de metas concretas. RapidBi sugiere que los individuos indiquen cuándo quieren que el objetivo se cumpla. De modo parecido, la definición que suele darse de «meta asequible» es que sea «realista». Eche un vistazo a casi cualquier libro o ejemplo sobre el tema. Tayntor, C. B., «Incorporating six sigma concepts into systems analysis», en P. Tinnirello (ed.), *New directions in project management*, CRC Press LLC, Boca Raton, Florida, 2001, pp. 161-172, disponible en: <http://www.topachievement.com/smart.html>

[58]. Prendergast, C., «The provision of incentives in firms», *Journal of Economic Literature*, 37 (1999), pp. 7-63. Schlinger, H. D., Derenne, A., y Baron, A., «What 50 years of research tell us about pausing under ratio schedules of reinforcement», *The Behavior Analyst*, 31 (2008), pp. 39-40.

[59]. Hall, P. A., y Fong, G. T., «The effects of a brief time perspective intervention for increasing physical activity among young adults», *Psychology and Health*, 18(6) (2003), pp. 685-706. Miller, R. B., y Brickman, S. J., «A model of future-oriented motivation and self-regulation», *Educational Psychology Review*, 16(1) (2004), pp. 9-33.

[60]. Engber, D., «The unfinished stories: All the stuff we never got around to including in the special issue» (15 de mayo de 2008), disponible en: <http://www.slate.com/id/2191420/> [61]. Amabile, T., «Beyond talent: John Irving and the passionate craft of creativity», *American Psychologist*, 56(4) (2001), pp. 333-336. Wallace, I., «Self-control techniques of famous novelists», *Journal of Applied Behavior Analysis*, 10(3) (1977), pp. 515-525.

[62]. <http://www.rescuetime.com/dashboard>; <http://manictime.com/> [63]. Ouellette, J. A., y Wood, W., «Habit and intention in everyday life: The multiple processes by which past behavior predicts future behavior», *Psychological Bulletin*, 124(1) (1998), pp. 54-74.

[64]. Baumeister, R. F., Muraven, M., y Tice, D. M., «Ego depletion: A resource model of volition, self-regulation, and controlled processing», *Social Cognition*, 18(2) (2000), pp. 130-150.

[65]. Diefendorff, J. M., Richard, E. M., y Gosserand, R. H., «Examination of situational and attitudinal moderators of the hesitation and performance relation», *Personnel Psychology*, 59 (2006), pp. 365-393. Gollwitzer, P. M., «The volitional benefits from planning», en P. M. Gollwitzer y J. A. Bargh (eds.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior*, Guilford Press, Nueva York, 1996, pp. 287-312. Silver, M., «Procrastination», *Centerpoint*, 1(1) (1974), pp. 49-54.

[66]. Diefendorff, J. M., Richard, E. M., y Gosserand, R. H., «Examination of situational and attitudinal moderators of the hesitation and performance relation», *Personnel Psychology*, 59 (2006), pp. 365-393.

[67]. McCrea, S., Liberman, N., Trope, Y., y Sherman, S., «Construal level and procrastination», *Psychological Science*, 19(12) (2008), pp. 1308-1314. Wood, W., y Neal, D. T., «A new look at habits and the habit-goal interface», *Psychological Review*, 114(4) (2007), pp. 843-863.

[68]. El psicólogo Peter Gollwitzer llama a este proceso «planificación de la acción» y a los planes resultantes, «intenciones de ejecución». Gallo, I. S., y Gollwitzer, P. M., «Implementation intentions: A look back at fifteen years of progress», *Psicothema*, 19(1) (2007), pp. 37-42. Gollwitzer, P., y Sheeran, P., «Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes», *Advances in Experimental Social Psychology*, 38 (2006), pp. 69-119. Gollwitzer, P. M., «Implementation intentions: Strong effects of simple plans», *American Psychologist*, 54(7) (1999), pp. 493-503. Owens, S.,

Bowman, C., y Dill, C., «Overcoming procrastination: The effect of implementation intentions», *Journal of Applied Social Psychology*, 38(2) (2008), pp. 366-384.

[69]. Oaten, M., y Cheng, K., «Improved self-control: The benefits of a regular program of academic study», *Basic and Applied Social Psychology*, 28(1) (2006), pp. 1-16. Oaten, M., y Cheng, K., «Improvements in self-control from financial monitoring», *Journal of Economic Psychology*, 28(4) (2007), pp. 487-501. Y unos cuantos proverbios: «Digo que el hábito no es sino una larga práctica, amigo mío, y esta se convierte al final en parte de la naturaleza de los hombres.» Aristóteles «El hábito, si no se le ofrece resistencia, pronto se convierte en necesidad.» San Agustín «Las cadenas del hábito son por lo general demasiado pequeñas para sentir las hasta que son demasiado fuertes para romperlas.» Samuel Johnson «El hábito es una cuerda; vamos añadiéndole un hilo al día y al final no podemos romperla.» Horace Mann «El hombre se convierte en un esclavo de sus actos constantemente repetidos. Si al principio escoge, al final se obliga.» Orison Swerr Marden «Los hábitos son al principio telas de araña; después, cuerdas.» Proverbio chino [70]. Wood, W., Tam, L., y Witt, M., «Changing circumstances, disrupting habits», *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(6) (2005), pp. 918-933.

[71]. Grant, A., «The impact of life coaching on goal attainment metacognition and mental health», *Social Behavior and Personality*, 31(3) (2003), pp. 253-263.

[72]. Matlin, E., «The procrastinator's guide to wills and estate planning», Penguin Group, Nueva York, 2004.

## CAPÍTULO DIEZ

[1]. Frincke, J., *Job satisfaction*, Society for Human Resource Management, Alexandria, Virginia, 2008. Kaiser, R., Hogan, R., y Craig, S., «Leadership and the fate of organizations», *American Psychologist*, 63(2) (2008), pp. 96-110. Sousa-Poza, A., y Sousa-Poza, A. A., «Well-being at work: A crossnational analysis of the levels and determinants of job satisfaction», *Journal of Socio-Economics*, 29(6) (2000), pp. 517-538.

[2]. Bass, B. M., *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*, Erlbaum, Mahwah, New Jersey, 1998. Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M., y Van Engen, M., «Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men», *Psychological Bulletin*, 129(4) (2003), pp. 569-591. Yukl, G., «*Leadership in organizations* (6.<sup>a</sup> ed.)», Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2006.

[3]. Baltes, B., Briggs, T., Huff, J., Wright, J., y Neuman, G., «Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria», *Journal of Applied Psychology*, 84(4) (1999), pp. 496-513.

[4]. Tom era verdaderamente excepcional. En encuesta tras encuesta y estudio tras estudio, alrededor de tres cuartas partes de los empleados dicen que el peor aspecto de su trabajo es el jefe que tienen inmediatamente superior, y a alrededor de dos terceras partes de los jefes habría que considerarlos incompetentes según cualquier criterio objetivo. Hogan, R., y Kaiser, R., «What we know about leadership», *Review of General Psychology*, 9(2) (2005), pp. 169-180.

[5]. Milgram, N. A., «Procrastination», en R. Dulbecco (ed.), *Encyclopedia of human biology* (vol. 6), Academic Press, Nueva York, 1991, pp. 149-155.

[6]. Ainslie, G., *Breakdown of will*, Cambridge University Press, 2001. Ryan, R. M., y Deci, E. L., «Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will?»,

*Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6) (2006), pp. 1557-1586. Vohs, K. D., y Baumeister, R. F., «Can satisfaction reinforce wanting?», en J. Y. Shah y W. L. Gardner (eds.), *Handbook of motivation science*, Guilford Press, Nueva York, 2007, pp. 373-389.

[7]. Kivetz, R., y Keinan, A., «Repenting hyperopia: An analysis of self-control regrets», *Journal of Consumer Research*, 33 (2006), pp. 273-282.

[8]. Tangney, J., Baumeister, R., y Boone, A., «High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success», *Journal of Personality*, 72(2) (2004), pp. 271-324.

## EPÍLOGO

[1]. Carver, C. S., «Impulse and constraint: Perspectives from personality psychology, convergence with theory in other areas, and potential for integration», *Personality and Social Psychology Review*, 9(4) (2005), pp. 312-333. Cervone, D., Shadel, W. G., Smith, R. E., y Fiori, M., «Self-regulation: Reminders and suggestions from personality science», *Applied Psychology: An International Review*, 55(3) (2006), pp. 333-385. Mesoudi, A., Whiten, A., y Laland, K., «Towards a unified science of cultural evolution», *Behavioral and Brain Sciences*, 29(4) (2006), pp. 329-347. Tooby, J., y Cosmides, L., «Evolutionary psychology, ecological rationality, and the unification of the behavioral sciences», *Behavioral and Brain Sciences*, 30(1) (2007), pp. 42-43.

[2]. Green, C. D., «Is unified positivism the answer to psychology's disunity?», *American Psychologist*, 47 (1992), pp. 1057-1058. Staats, A. W., «Unifying psychology requires new infrastructure, theory, method, and a research agenda», *Review of General Psychology*, 3(1) (1999), pp. 3-13. Stanovich, K. E., «The psychology of decision making in a unified behavioral science», *Behavioral and Brain Sciences*, 30(1) (2007), pp. 41-42.

[3]. Esta es la razón de que uno de mis artículos más importantes se titule «Integración de las teorías de la motivación». Steel, P., y König, C. J., «Integrating theories of motivation», *Academy of Management Review*, 31 (2006), pp. 889-913.

[4]. Wilson, E., *Consilience: The unity of knowledge*, Knopf, Nueva York, 1998. [Hay traducción al castellano: *Consilience: la unidad del conocimiento*, traducción de Joan Domènec Ros, Círculo de Lectores/Galaxia Gutenberg.] [5]. Gintis, H., «Towards the unity of the human behavioral sciences», *Politics, Philosophy and Economics*, 3(1) (2004), pp. 375-7.

[6]. Akerlof, G. A., «Procrastination and obedience», *American Economic Review*, 81(2) (1991), pp. 1-19. Glimcher, P., y Rustichini, A., «Neuroeconomics: The consilience of brain and decision», *Science*, 306 (2004), pp. 447-452.

[7]. Kubey, R., y Csikszentmihalyi, M., «Television addiction is no mere metaphor», *Scientific American*, 286(2) (2002), pp. 62-68. [Hay traducción al castellano: «Psicología de la adicción a la televisión», *Investigación y Ciencia*, 307, abril de 2002.] Young, K., «Internet addiction: The emergence of a new clinical disorder», *Cyberpsychology and Behavior*, 1 (1998), pp. 237-244.

[8]. Hancox, R., y Poulton, R., «Watching television is associated with childhood obesity: but is it clinically important?», *International Journal of Obesity*, 30 (2006), pp. 171-175. Vandewater, E., Bickham, D., y Lee, J., «Time well spent? Relating television use to children's free-time activities», *Pediatrics*, 117(2) (2006), pp. 181-191.

[9]. Hall, L., Johansson, P., y León, D. d., *The future of self-control: distributed motivation and computer-*

*mediated extrospection*, Lund University, Lund, 2002.

[\*] ¡Y quién no lo sabía! He aquí un extracto de una carta que mi difunto hermano le mandó a mi tío: «¿Te ha hablado Piers de sus investigaciones? Se las ha apañado para convertirse en un experto en procrastinación; ha publicado muchos artículos sobre ese tema y le han entrevistado en la radio nacional y en la prensa. Me da la risa porque, en el instituto y en la carrera, no habrá habido nadie que fuera más dado a dejar las cosas para el día siguiente».

[\*] Al doctor Seligman le costó resolver el dilema ético, como cuenta en su libro *Optimismo aprendido*. Abandonó ese método experimental en cuanto obtuvo los datos que necesitaba.

[\*] Según han determinado cuatro encuestas distintas basadas en la Escala de Evaluación de la Procrastinación de los Estudiantes, que evalúa veintiséis razones posibles de que se procrastine.

[\*] De hecho, escribí un artículo, con el título de «Integración de las teorías de la motivación», dedicado a hacerlo mejor. El artículo, que se les asigna a estudiantes universitarios de todo el mundo como lectura obligada, reconoce que hay cien años de ciencia de la motivación, obra de un ejército de investigadores, de la que beber. No lo echemos a perder.



[\*] La forma más rigurosa de la ecuación incluye la adición de una constante pequeña en el denominador, de ordinario el número 1: «(Impulsividad Demora) + 1». El propósito principal de ese 1 es impedir que la ecuación se dispare hasta el infinito si la impulsividad o la demora valen cero.

[\*] La más infame de las excusas es alegar que ha muerto uno de los abuelos. La mortandad de los abuelos aumenta varios cientos de veces en los exámenes finales; de tomarse este dato estadístico al pie de la letra, resulta lógico imaginar cuánto estrés supone para los abuelos la época de exámenes de sus nietos.

[\*] El nombre científico del carbonero común es *Parus major*; pesealo pintoresco de su nombre ordinario, sobre todo en inglés ([*great tit*]gran teta), que parece pedir a gritos que se hagan chistes, es el ave mejor estudiada del mundo.

[\*] Gary Marcus, psicólogo de la Universidad de Nueva York y autor de *Kluge: The Haphazard. Construction of the Human Mind* [«kluge» es algo que funciona aunque parece que no debería, o algo hecho a partir de otros artefactos], concluye que «a lo largo de cientos de millones de años, la evolución ha seleccionado, de modo muy preferente, criaturas que viven en gran medida en el momento».

[\*] En el griego actual, *malakia* tiene un significado algo más feo, que en parte corresponde al de la palabra «pajillero».

[\*] Naturalmente, el doctor Johnson procrastinó hasta el último momento posible al escribir ese mismo artículo; lo redactó en el salón de Joshua Reynolds mientras el recadero esperaba fuera para llevarlo a la imprenta. «Típico», como recordaba su amigo Hester Piozzi, dado que «innumerables son las veces que escribió bajo la inminente presión de la inoportunidad o la zozobra».

[\*] No cabe la menor duda: fue una mala idea.

[\*] De otra manera, se tendrá casi el mismo tipo de pendiente con una *programación de proporciones fijas*, en la que hay que hacer cantidades determinadas de trabajo antes de cosechar la retribución. Por ejemplo, los trabajadores de talleres a los que se les paga por cada cien piezas hechas tienden a trabajar un poco más cuando se acercan a esa marca de las cien piezas, y luego se toman un respiro. En la bibliografía especializada, a esto se le llama «descansa y corre»: la pauta de hacer un descanso tras completar un bloque de trabajo antes de acelerar otra vez hacia la siguiente línea de meta.



[\*] De modo similar, y casi al mismo tiempo, el psicólogo Stuart Vyse nos dice lo siguiente en *Going Broke: Why Americans Can't Hold On to their Money*: «Ahora, cada vez que nos entran las ansias, contamos con la posibilidad de actuar impulsivamente para saciarlas, lo que nos supone un problema mucho mayor que nunca antes. No tiene nada de raro que estemos sufriendo problemas con la deuda».

[\*] No es mi caso, pero solo porque he escrito este libro. Con dos hijos pequeños y una esposa, redacté el testamento a los pocos días de escribir esa frase.

[\*\*] Abraham Lincoln: «La regla que guía al abogado, como al hombre con cualquier otra vocación, es la diligencia. No dejes para mañana nada que se pueda hacer hoy».

Martin Luther King: «¡Cuán pronto “ahora no” se convierte en “nunca”!».

[\*] En sus propias palabras: «Y cuando Tú por todas partes me enseñaste que lo que Tú dices era verdad, yo, aun convencido de ella, solo repetía mis mortecinas y soñolientas palabras: ahora mismo, un minuto, déjame solo un rato. Pero “ahora mismo” no significaba nunca justo ahora, y mi “rato” se convertía en un largo tiempo ... ».

[\*] Otro ejemplo nos lo da san Gabriel Possenti, que cada vez que enfermaba gravemente juraba que ingresaría en una orden religiosa, pero cuya resolución desaparecía en cuanto sanaba. Solo tras varios accesos de la enfermedad cumplió su palabra, a resultas de lo cual contrajo la tuberculosis y murió a los pocos años.

[\*] Un ejemplo es *La procrastinación, o el pecado y locura de depender del tiempo futuro*, clásico del siglo XVIII escrito por Jonathan Edwards. De modo parecido, tenemos «La procrastinación es la secuestradora de las almas y el oficial de recluta del infierno», del reverendo Edward Irving, y, del reverendo Aughey, «La procrastinación ha poblado el infierno. Todos los condenados y malditos de tierras cristianas son víctimas de esta perniciosa y destructiva treta del diablo. Es necio procrastinar».

[\*] La procrastinación de grupo es en realidad tan común que tiene su propio nombre oficial: muchos estudiosos de la actividad empresarial la llaman «equilibrio puntuado (o discontinuo)».

[\*] Estos planes de aportaciones definidas suelen estar respaldados por el Estado y reciben diversos nombres según el país en que se viva. Por ejemplo, los estadounidenses tienen los 401(k) y los canadienses los RRSP. En el Reino Unido están las provisiones para la pensión y en Francia, los planes especiales de retiro.



[\*] Además, la cantidad que se aporta no depende de sus salarios actuales, sino solo del dinero adicional ganado en presuntos aumentos salariales futuros. Es un ardid hábil, basado en el «espejismo salarial». Los aumentos de sueldo suelen mantener los salarios a la par con la inflación, así que no le hacen a uno más rico. Con todo, una subida parece a menudo «dinero extra», en vez de salir de lo mismo que ahora se esté ganando.

[\*] Los equipos deportivos luchan constantemente contra esta tendencia: es natural creer que la victoria de la última temporada asegura la de la siguiente. Como decía Bill Russell, ganador cinco veces del premio de la NBA al jugador más valioso: «Cuesta mucho más conservar el título de campeón que ganar uno ... existe la tentación de creer que el último campeón ganará automáticamente el siguiente».

[\*] Podemos citar también el Intercambio Agrario Internacional de Jóvenes o clubes 4-H (por las iniciales de las palabras que en inglés significan cabeza, corazón, manos y salud). Con el lema «aprender haciendo», casi idéntico al de los scouts, ayudan también al desarrollo juvenil. Se han apartado bastante de sus comienzos agrarios; ahora preparan a los estudiantes para que destaquen en diversas disciplinas, sobre todo en ciencias. Pregúnteles a los alumnos de cualquier club 4-H qué piensan de él; la abrumadora mayoría dirá que contribuyó mucho a su confianza en sí mismos.

[\*] Sigmund Freud llegó mucho antes a una conclusión similar. La fantasía es básicamente un proceso por el que nos creamos una imagen de nuestro deseo y solo con ello ya recibimos una satisfacción. Viene a ser como la adicción a la pornografía en internet, donde los píxeles ocupan el lugar de las personas.

[\*] Poco de esto es nuevo. Benjamin Franklin escribió sobre la necesidad de trabajar duro en *El camino de la prosperidad* más de 150 años antes de *La ciencia de hacerse rico*, de Wallace Wattles, el libro que inspiró *El secreto*. Aun cuando se adoptase la premisa de que el pensamiento mágico funciona, lo tradicional es creer que actúa de la manera contraria a la que se profesa en *El secreto*. Los imanes en realidad atraen los opuestos, es decir, lo positivo atrae a lo negativo. En consecuencia, alardear de un resultado positivo o predecirlo hace que sea menos probable que ocurra; gafamos lo que vaya a suceder al tentar a la suerte. Por eso tocamos madera tras haber hablado de nuestra buena suerte o buena salud: queremos librarnos de la maldición y permitir que siga la buena suerte.

[\*] Esto es de los *Principios de psicología* de Williams James, de 1890. James, en realidad, resume una recomendación hecha cuatro años antes por Alexander Bain: «Por encima de todo, es necesario no perder nunca una batalla. Cada avance por el lado malo deshace el efecto de muchas conquistas en el bueno». Al respecto, también viene a cuento la que James considera la segunda máxima capital de los victorianos: «Aprovecha la primerísima oportunidad de actuar en cada resolución que hayas tomado».

[\*] Para los que la hayan visto, «¡miau!».

[\*] ¡Ay, ay! ¡Propóngase metas de acercamiento!



[\*] A los que empiezan a devorar por el año. Bonita historia para contar junto a la cama.

[\*] Como concluía sir Peter Ustinov: «Le llevo la contraria a la creencia popular: no creo que los amigos sean necesariamente la gente que te gusta más; son, meramente, los primeros que estaban ahí».

[\*] Vaya a <http://online.onetcenter.org/find/descriptor/browse/Interests/>. Si le apetece investigar, consulte mi profesión, psicólogo industrial-organizativo. Verá que no solo estudiamos la motivación; además, asesoramos a los trabajadores sobre sus carreras.

[\*] Les sugiero, en Estados Unidos, Career Vision, que se centra tanto en el éxito como en la satisfacción laborales: <http://www.careervision.org/>

[\*] Por ejemplo, la habilidad de Douglas Adams, el exitoso autor de *La guía del autoestopista galáctico*, para librarse de escribir era legendaria. Suya es esta ocurrencia: «Me encantan las fechas de entrega. Me gusta el estruendo que hacen cuando pasan volando de largo».

[\*] Otro gran ejemplo es Tony Wilson en la película *24 Hour Party People*. Tony era un mandamás de la música en Manchester y un aficionado al punk rock. Pese a su éxito, al final nunca le quedaba mucho dinero. Su explicación es puro precompromiso: «Me he protegido de tener que vender no teniendo nada que se pueda vender».

[\*] La cirugía gástrica o reducción de estómago es una forma más drástica de precompromiso con la saciedad, ya que reduce la cantidad de comida necesaria para sentirse lleno. Que la probabilidad de morir durante la operación no sea despreciable pone de manifiesto que las personas están dispuestas a recurrir a medidas desesperadas para combatir sus deseos.

[\*\*] «No os privéis uno de otro, si no es de mutuo acuerdo y por un tiempo, para dedicarse a la oración. Después uníos de nuevo para que Satanás no os tiene aprovechándose de vuestra incontinencia» (1 Corintios 7:5).



[\*] O, en las propias palabras de Deacon, los chimpancés necesitan la ayuda de la representación simbólica, pues sin ella, «al estar completamente centrados en lo que quieren, parece que no son capaces de tomar distancias respecto a la situación, por así decirlo, y subordinar su deseo al contexto pragmático».

[\*] Al menos un mes. Véase el capítulo cinco.

[\*] Estas son dos asociaciones nacionales: [http://www.napo.net/about\\_napo/](http://www.napo.net/about_napo/);  
<http://www.organizersincanada.com>

[\*] Más o menos. No quiero reventarle la historia.

[\*] La ecuación de la procrastinación, aparte de figurar en las referencias de docenas de libros de texto, se emplea también en programas de formación de mandos. Por ejemplo, la empresa de formación de personal Intulogy basa la formación motivacional de los mandos en la ecuación de la procrastinación. Como testimonia uno de sus clientes: «Cuando me dijisteis que queríais introducir una teoría de la motivación más, creía que iba a ser una gran pérdida de tiempo, de mi tiempo. Sin embargo, funcionó en la clase. Luego me pasé el verano entero pensando en la teoría. He comprendido hasta qué punto tiene aplicación en cada aspecto de mi vida. Es increíblemente potente».

[\*] Como escribieron los psicólogos Walter Mischel y Ozlem Ayduk: «Ciertamente, un exceso de voluntad puede volverse contra uno mismo tanto como el carecer de ella. Posponer la satisfacción puede ser una decisión no solo triste, sino desatinada e incluso sofocante, pero a no ser que las personas desarrollen las cualidades necesarias para soportar la demora y seguir ejerciendo su voluntad cuando lo quieran y deseen, el hecho mismo de decidir estará perdido».



## Índice

Procrastinación

Nota del autor

1. Retrato de un procrastinador
2. La ecuación de la procrastinación
3. Construidos para la procrastinación
4. Procrasti-naciones: cómo nos lleva la vida moderna a la distracción
5. El precio personal de la procrastinación
6. El coste económico de la procrastinación
7. Optimizar el optimismo: el equilibrio entre la confianza insuficiente y la excesiva
8. O te gusta o lo dejas
9. A su tiempo
10. Para que funcione

Epílogo: el undécimo capítulo de la procrastinación

Agradecimientos

Sobre este libro

Sobre el autor

Créditos

Notas



# Índice

Procrastinación	2
Nota del autor	5
1. Retrato de un procrastinador	8
2. La ecuación de la procrastinación	21
3. Construidos para la procrastinación	43
4. Procrasti-naciones: cómo nos lleva la vida moderna a la distracción	59
5. El precio personal de la procrastinación	74
6. El coste económico de la procrastinación	91
7. Optimizar el optimismo: el equilibrio entre la confianza insuficiente y la excesiva	104
8. O te gusta o lo dejas	122
9. A su tiempo	140
10. Para que funcione	166
Epílogo: el undécimo capítulo de la procrastinación	183
Agradecimientos	187
Sobre este libro	189
Sobre el autor	190
Créditos	191
Notas	192