RESUMEN COMPLETO

Un hombre que no se acordaba ni de cuántos años tenía salía a pasear cada mañana, volvía a su casa sin perderse y se preparaba el desayuno tres o cuatro veces al día. Y no tenía ni idea de dónde estaba su cocina.

¿Cómo es posible? Porque su cerebro hacía algo que el tuyo hace unas cuarenta veces al día sin que te enteres.

Hoy te cuento El poder de los hábitos, de Charles Duhigg. Y si te quedas hasta el final, te llevas un método de cuatro pasos para cambiar ese hábito que llevas años queriendo cambiar.

El libro tiene una idea que lo sostiene todo, y el propio autor la deja clara desde el prólogo: los hábitos se pueden cambiar si entendemos cómo funcionan. Fíjate que no dice “si tienes fuerza de voluntad” ni “si te motivas”. Dice si entendemos cómo funcionan.

Son tres partes: los hábitos de las personas, los de las empresas y los de las sociedades. Y mucha historia, con gente real, que es lo que hace que se lea casi como una novela.

Duhigg es periodista. Cuando se puso con este tema trabajaba en un periódico, y la chispa le saltó en Bagdad, cubriendo la guerra de Irak. Allí vio algo que no esperaba: el ejército de Estados Unidos es, según él, uno de los mayores experimentos de formación de hábitos de la historia. Y conoció a un mayor que había parado disturbios en una ciudad pequeña, Kufa, con una idea casi absurda: pedirle al alcalde que no dejara entrar a los vendedores de kebab en la plaza. Sin comida, la multitud se aburría, se cansaba y se iba a casa.

Ese oficial le dijo que entender los hábitos era lo más importante que había aprendido en el ejército. Duhigg se quedó con la idea y se pasó años entrevistando a más de trescientos científicos y ejecutivos y leyendo cientos de estudios. De ahí sale el libro.

PRÓLOGO: LISA ALLEN

Empieza con Lisa Allen. A los treinta y cuatro años fumaba, bebía, tenía obesidad y deudas por diez mil dólares. Su marido la había dejado por otra mujer y ella se vino abajo. En un viaje a El Cairo, destrozada, decidió que algún día cruzaría el desierto a pie. Y para eso tenía que dejar de fumar. Dejó el tabaco. Y a partir de ahí cambió todo: empezó a correr, comió distinto, trabajó distinto, ahorró, acabó haciendo un maratón. Los científicos que la estudiaron vieron en sus escáneres cerebrales que los patrones viejos seguían ahí, pero los nuevos los habían tapado.

La clave, según ellos: se había centrado en un solo hábito. Lo que el libro llama un hábito clave.

CAPÍTULO 1: EL BUCLE DEL HÁBITO

Aquí aparece Eugene Pauly. Un virus le destruyó una parte del cerebro y se quedó sin memoria nueva. No retenía nada más de un minuto. Pero cocinaba su tocino con huevos, paseaba por el barrio y siempre encontraba el camino de vuelta. Los científicos le hicieron un experimento con objetos y pegatinas de "correcto", y poco a poco acertaba casi todas las veces, sin recordar haber hecho jamás la prueba. Cuando le preguntaban cómo lo hacía, contestaba que "la mano va sola".

Eso llevó a otro lugar: unos laboratorios del MIT donde estudiaban ratas en un laberinto con chocolate al final. Al principio, el cerebro de la rata trabajaba a tope con cada olor y cada esquina. Con las repeticiones, la actividad bajaba. La rata pensaba cada vez menos. Una zona antigua del cerebro, los ganglios basales, se hacía cargo.

Duhigg lo llama "fragmentación": convertir una secuencia de acciones en una rutina automática. Y descubren el bucle de tres pasos: una señal que le dice al cerebro que entre en modo automático, una rutina, y una recompensa que le dice si el bucle vale la pena guardarlo.

Lo importante viene después. Los hábitos no desaparecen nunca. Se quedan codificados, esperando la señal y la recompensa adecuadas. Por eso el hábito malo siempre acecha. Y por eso hay que reemplazarlo, no borrarlo.

CAPÍTULO 2: EL CEREBRO ANHELA

¿Cómo se crea un hábito nuevo? Empieza con Claude Hopkins, un publicista de principios del siglo veinte que convirtió Pepsodent en un éxito mundial. Cuando empezó la campaña, solo el 7 % de los estadounidenses tenía pasta de dientes en casa. Una década después, el 65 %. Su truco aparente: una señal clara, la película que notas en los dientes con la lengua, y una recompensa clara, dientes bonitos.

Pero otras marcas habían usado el mismo mensaje antes y habían fracasado. ¿Qué tenía Pepsodent? Llevaba ácido cítrico y aceite de menta, que dejaban un cosquilleo fresco en la boca. La gente no compraba dientes bonitos. Compraba esa sensación. Y cuando no la notaba, sentía que no se había lavado. Se había creado un antojo.

Lo mismo pasó con Febreze. Procter & Gamble lo lanzó como un producto para eliminar malos olores y fracasó, porque la gente que vive con nueve gatos ya no huele nada. Funcionó cuando lo reposicionaron como el toque final de limpiar: ese

olor agradable al terminar. Nadie anhela la ausencia de olor. Pero mucha gente anhela esa pequeña celebración al acabar de limpiar.

Y el neurocientífico Wolfram Schultz lo confirmó con monos y zumo: el cerebro empieza a anticipar la recompensa en cuanto ve la señal. Ese deseo es lo que mueve el bucle. Señal, rutina, recompensa y, en el medio, el antojo.

CAPÍTULO 3: LA REGLA DE ORO PARA CAMBIAR UN HÁBITO

Este es el capítulo que más te puede servir. La regla: no puedes eliminar un mal hábito, solo cambiarlo. Mantén la misma señal, da la misma recompensa, cambia la rutina.

Lo ilustra con Tony Dungy, un entrenador de fútbol americano que entrenaba a los Buccaneers, uno de los peores equipos de la liga. En vez de enseñar cientos de jugadas, les enseñó pocas y las repitió hasta que eran automáticas, usando las mismas señales que los jugadores ya miraban. Así reaccionaban más rápido que el rival.

Luego Alcohólicos Anónimos: según el libro, funciona porque ayuda a identificar qué señales y recompensas hay detrás de beber, y ofrece nuevas rutinas, como las reuniones y el padrino, para el mismo alivio. Y el caso de Mandy, que se mordía las uñas hasta sangrar. Aprendió a notar la tensión en los dedos, que era su señal, y a hacer otra cosa que le diera una estimulación física parecida. En un mes, el hábito se había ido.

Pero hay un ingrediente más. Duhigg cuenta que el cambio solo se mantiene cuando crees que es posible, sobre todo cuando llega el estrés. Y esa creencia sale con más facilidad en grupo. Los Colts de Dungy lo ganaron todo cuando empezaron a creer de verdad, después de que murió el hijo del entrenador y el equipo se unió a su alrededor.

CAPÍTULO 4: HÁBITOS CLAVE Y PAUL O'NEILL

Paul O'Neill llegó a Alcoa, una empresa gigantesca de aluminio, y delante de inversores de Wall Street no habló de beneficios. Habló de seguridad de los trabajadores. Prometió cero lesiones. Los inversores casi salen corriendo, y uno aconsejó a sus clientes vender. El propio inversor reconoce que fue el peor consejo de su carrera.

Porque dentro de un año los beneficios batieron récords, y cuando O'Neill se fue, los ingresos netos eran cinco veces mayores. ¿Cómo? Con un hábito clave: algunos hábitos desencadenan reacciones en cadena que cambian otros. Para lograr cero lesiones, la empresa tuvo que cambiar cómo se comunicaban los trabajadores con los jefes, cómo se arreglaban las máquinas, cómo se hacían las cosas.

El libro explica por qué funcionan los hábitos clave: dan pequeñas victorias, crean estructuras donde otros hábitos florecen y generan una cultura donde el cambio se contagia. Y pone ejemplos fuera de la empresa: hacer ejercicio, cenar en familia, hacer la cama, apuntar lo que comes.

CAPÍTULO 5: STARBUCKS Y LA FUERZA DE VOLUNTAD

Empieza con Travis, hijo de padres adictos a la heroína, que dejó el instituto, no aguantaba un trabajo y estallaba con los clientes. Entró en Starbucks y hoy gestiona dos tiendas.

¿Qué cambió? La fuerza de voluntad. Los estudios dicen que pesa más que el coeficiente intelectual en el rendimiento académico. Y la clave, según Mark Muraven y su experimento con galletas y rábanos, es que la fuerza de voluntad funciona como un músculo: se cansa. Quienes se aguantaron las ganas de comer galletas se rindieron antes en un rompecabezas imposible.

Pero también se puede entrenar, y se extiende a otras áreas de la vida. Y Starbucks lo aplica así: identifica los puntos de inflexión, esos momentos en los que sabes que flaquearás, y escribe un plan antes de tiempo. Con el método LATTE: escuchar al cliente, reconocer la queja, tomar medidas, dar las gracias, explicar por qué ocurrió. Lo practican hasta que sale solo.

Y un detalle que se queda: cuando los empleados sienten que tienen control y autonomía, la fuerza de voluntad se cansa menos.

CAPÍTULO 6: EL PODER DE UNA CRISIS

Un hospital de Rhode Island, un paciente de ochenta y seis años con un hematoma, y un cirujano que opera por el lado equivocado de la cabeza. Había una enfermera que dudó y no se atrevió a insistir. En ese hospital se había creado una cultura donde el médico siempre ganaba.

Duhigg usa a los economistas Nelson y Winter para explicar que las empresas funcionan con rutinas, y que esas rutinas crean treguas entre grupos rivales. En ese hospital, la tregua era injusta y se rompió cuando más hacía falta.

Cuenta también el incendio de la estación de metro de King’s Cross, en Londres, donde cada departamento hacía solo lo suyo, nadie avisó a tiempo y murieron treinta y una personas. Tras las crisis, los hábitos de una organización se vuelven maleables. El hospital cambió, hizo más equipos y empoderó a las enfermeras, y los errores cayeron. Los líderes sabios, dice el libro, no desperdician las crisis.

CAPÍTULO 7: CÓMO SABE TARGET LO QUE QUIERES

Andrew Pole, estadístico en Target, recibió una pregunta: ¿puede el ordenador adivinar qué clientas están embarazadas? Porque los hábitos de compra cambian cuando hay un gran acontecimiento vital, y tener un bebé es el mayor.

Analizando datos del registro de bebés, Pole encontró unos veinticinco productos que, juntos, delataban un embarazo, como lociones sin aroma y ciertas vitaminas. Y asignó a cada clienta una puntuación de embarazo.

Hubo un problema: un padre entró furioso en una tienda porque enviaban cupones de ropa de bebé a su hija adolescente. Resulta que sí estaba embarazada. Target aprendió que debía camuflar los anuncios mezclando cupones de bebé con otros productos sin relación, para que pareciera casualidad.

Es la misma lección de la canción “Hey Ya!” de OutKast, que fracasó en la radio por sonar desconocida, y de la carne de órganos en la Segunda Guerra Mundial: para vender algo nuevo, disfrázalo de algo familiar.

CAPÍTULO 8: LA IGLESIA SADDLEBACK Y EL BOICOT DE AUTOBUSES

Rosa Parks no fue la primera persona arrestada por no ceder el asiento. Pero tenía una red enorme de amistades de todo tipo. Cuando la detuvieron, sus amigos reaccionaron, y los lazos débiles, los conocidos de conocidos, hicieron el resto con la presión social. A eso se suma la tercera pieza: Martin Luther King dio a la gente nuevos hábitos, la no violencia, que les dio una nueva identidad.

El libro describe un movimiento en tres partes: empieza con la amistad, crece con los hábitos de una comunidad y se mantiene cuando los participantes adoptan nuevos hábitos. El pastor Rick Warren aplicó lo mismo en su iglesia Saddleback, con grupos pequeños y hábitos de fe.

CAPÍTULO 9: LA NEUROLOGÍA DEL LIBRE ALBEDRÍO

El capítulo más incómodo del libro, y lo digo así porque Duhigg no lo suaviza. Brian Thomas mató a su mujer mientras dormía, creyendo que era un intruso, y fue declarado no culpable. Angie Bachmann perdió casi un millón de dólares en casinos que la perseguían con ofertas, y la justicia la hizo responsable.

¿Por qué distinto trato? Su respuesta: Thomas no sabía que ese patrón existía. Bachmann sí era consciente de su hábito, y una vez que lo sabes, tienes la responsabilidad de cambiarlo.

Cierra con William James, que decidió que su primer acto de libre albedrío sería creer en el libre albedrío, y que el hábito es como el agua: abre su propio cauce.

APÉNDICE: EL MÉTODO EN CUATRO PASOS

Esto es lo que te puedes llevar hoy. Primero, identifica la rutina. En su ejemplo, ir a la cafetería a comprar una galleta cada tarde. Segundo, experimenta con recompensas: cambia lo que haces y mira qué ansía realmente tu cerebro. Él probó una manzana, un café, charlar con un colega, y puso una alarma de quince minutos para ver si el impulso volvía. Tercero, aísla la señal fijándote en cinco cosas: dónde estás, qué hora es, cómo te sientes, quién está contigo y qué acabas de hacer. Y cuarto, ten un plan: "A las 3:30 iré a charlar con un amigo diez minutos".

No salió a la primera. Pero con el tiempo se volvió automático.

Así que eso es El poder de los hábitos. Un libro que te dice que buena parte de lo que haces no lo decides, y que eso no es una condena sino una oportunidad. Porque si entiendes el bucle, puedes cambiar la rutina. Si entiendes el antojo, puedes darle otra salida. Y si crees que es posible, mejor aún acompañado, puedes aguantar cuando llegue el mal día.

Duhigg lo resume con la imagen de David Foster Wallace: los peces jóvenes que no saben qué es el agua. Los hábitos son el agua. Una vez que los ves, puedes empezar a nadar.