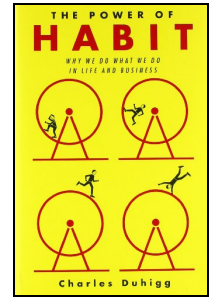




El poder de los hábitos

Por qué hacemos lo que hacemos en la vida y en los negocios

Charles Duhigg



RESUMEN EJECUTIVO

Se dice con frecuencia que somos criaturas de hábito, ya que muchas de nuestras actividades diarias terminan siendo rutinarias. Pero esto es apenas la punta del iceberg. Los hábitos no solo son importantes en nuestra vida personal, sino que juegan un rol integral en los negocios y organizaciones.

El autor explica por qué existen los hábitos y cómo se pueden cambiar. Utilizando resultados de estudios científicos, analiza la naturaleza humana y su potencial para transformar negocios, comunidades y nuestras vidas.

La clave para ejercitarse regularmente, perder peso, criar niños excepcionales, ser más productivos, construir empresas revolucionarias y lograr el éxito, está en entender cómo funcionan los hábitos.

Los hábitos individuales

Cómo funcionan los hábitos

Los hábitos surgen porque el cerebro está constantemente tratando de trabajar menos. Esta es la razón por la que nuestro cerebro convierte casi cualquier rutina en un hábito. Este instinto tiene una gran ventaja: un cerebro más eficiente requiere de menos espacio; es decir, de un cráneo menos grande. Esto facilita el nacimiento y, por tanto, reduce la mortalidad de madres e hijos.

Por otra parte, un cerebro más eficiente nos permite dejar de pensar todo el tiempo en los comportamientos básicos tales como caminar o escoger lo que comeremos. La idea aquí es que nuestro cerebro se pueda concentrar en inventar lanzas, sistemas de irrigación y, eventualmente, aviones o video juegos.

Si careciéramos de hábitos, nuestros cerebros se apagarían, incapaces de ocuparse de todos los detalles de nuestra vida cotidiana. ¿Se detuvo usted esta mañana para decidir si se ataría primero el zapato izquierdo o el zapato derecho? ¿Tuvo problemas para decidir si se lavaría los dientes antes o después de bañarse? Claro que no. Estas son decisiones habituales, que no requieren mayor esfuerzo.

Pero la necesidad de conservar energía mental implica un proceso peligroso, pues es posible que nuestro cerebro se "apague" en el momento menos adecuado; por ejemplo, ante la presencia de un depredador. Así que nuestro cerebro ha

encontrado una manera muy astuta de determinar cuándo puede permitir que los hábitos asuman el control de nuestras acciones. Se trata simplemente de un proceso de tres pasos que tiene lugar dentro de nuestro cerebro.

- El primer paso involucra una señal (ejemplo: cuando vemos el anuncio publicitario de un alimento). La señal le indica al cerebro que puede ponerse en automático.
- El segundo paso es una rutina, puede ser tanto física como mental (ejemplo: buscar el alimento en cuestión).
- En el tercer paso, hay un premio (ejemplo, la ingestión del alimento), que le permite al cerebro determinar si vale la pena recordar este ciclo en el futuro.

Con el tiempo, este proceso (señal, rutina, premio) se va volviendo cada vez más automático y así surgen los hábitos.

Los hábitos no son implacables. Es posible ignorar, cambiar y reemplazar hábitos. Pero el ciclo anteriormente revela algo fundamental: cuando surge un hábito, el cerebro deja de participar en la toma de decisiones. Por tanto, a menos que luchemos deliberadamente contra un hábito, el patrón se disparará automáticamente.

Esta es la razón por la que es tan difícil, por ejemplo, habituarnos a hacer ejercicios o cambiar nuestro régimen alimenticio. Y es que una vez que hemos desarrollado la rutina de sentarnos en el sofá en vez de salir a caminar, dicho patrón se mantendrá para siempre en nuestra mente. Por otro lado, si aprendemos a crear nuevas rutinas neurológicas; es decir, si aprendemos a tomar el control del ciclo que sigue cada hábito, podemos relegar las malas rutinas a un segundo plano.

Los hábitos son muy poderosos. Pueden surgir sin que lo sepamos y sin nuestro consentimiento. Además, influyen en nuestras vidas mucho más de lo que creemos. De hecho, son tan poderosos que nuestro cerebro los prefiere a veces antes que al sentido común. En ciertas ocasiones, los hábitos están tan arraigados en nosotros que no somos capaces de evitarlos.

Veamos un caso familiar: la comida rápida o chatarra. Cuando estamos conduciendo a casa después de un día agotador y los niños están muertos de hambre, tiene sentido que nos detengamos *sólo esta vez* en McDonald's o Burger King. Esta comida es barata y sabrosa. Después de todo, esta pequeña dosis de carne procesada, papas saladas y refrescos azucarados no le hacen daño a nadie. ¿Cierto? No es algo que hagamos todo el tiempo...

Pero los hábitos surgen sin nuestro permiso. Según ciertos estudios, las familias no tienen la intención de comer comida chatarra habitualmente. Lo que sucede es que el hábito de ir una vez al mes a McDonald's se termina convirtiendo en un hábito de una vez a la semana. Luego, dos veces a la semana (pues las señales y los premios crean un hábito). Hasta que los niños terminan consumiendo una cantidad dañina de hamburguesas y papas fritas.

Los hábitos también tienen su lado débil. Cuando un restaurante de comida rápida cierra, las familias que frecuentaban este establecimiento vuelven con frecuencia a cenar en casa. No buscan otro establecimiento parecido. Es decir, hasta el cambio más pequeño puede acabar con el patrón. Así pues, podemos cambiar nuestra rutina si aprendemos a identificar las señales y los premios que integran un hábito en particular.

Cómo crear nuevos hábitos

A principios del siglo XX, un alto ejecutivo estadounidense llamado Claude C. Hopkins recibió una llamada de un amigo. Este había descubierto un producto maravilloso que, aseguraba, sería todo un éxito. Se trataba simplemente de una crema dental llamada Pepsodent. Ya había inversionistas interesados en el proyecto. Pero el éxito estaba asegurado sólo si Hopkins aceptaba idear una campaña promocional a nivel nacional.

En aquella época, Hopkins estaba a la cabeza de una industria que no existía unas décadas antes; es decir, la industria publicitaria. Hopkins era conocido por haber convencido a los estadounidenses de que bebieran cerveza Schlitz, pues la compañía lavaba sus botellas con vapor (claro está, no mencionó que las demás compañías usaban el mismo método). También convenció a millones de mujeres de que usaran el jabón Palmolive, pues supuestamente también lo había usado Cleopatra (a pesar de las quejas de varios historiadores).

Pero Hopkins era conocido sobre todo por una serie de reglas para crear hábitos en los consumidores. Eventualmente, estas reglas llegarían a transformar industrias enteras y se convertirían en el método que incluso hoy en día usan los expertos en marketing, los políticos, los CEO, etc. Primero se busca una señal obvia y sencilla. Luego se define un premio. Si se establecen estos dos elementos, sugería Hopkins, el hábito surgía como por arte de magia.

En el caso de Pepsodent, Hopkins descubrió en un libro de odontología que los dientes se cubrían eventualmente de placa de mucina cuando no se lavaban durante un largo período. Así fue que Hopkins consiguió su "señal". La idea sería que Pepsodent permite eliminar dicha placa. De nada sirvió que los odontólogos de la época le dijeran a Hopkins que nada, ni siquiera la crema dental Pepsodent, podía eliminar dicha placa. Así fue como empezaron a aparecer afiches publicitarios en diferentes ciudades: "Hay millones de personas usando un nuevo método para limpiarse los dientes. ¿Por qué las mujeres deben soportar esta placa en sus dientes? Pepsodent remueve la placa". Lo interesante de esta publicidad es que se basaba

sobre una señal universal e imposible de ignorar: la placa.

Por otra parte, la recompensa era aún más atractiva. Después de todo, ¿quién no quiere una sonrisa más atractiva sobre todo si es posible conseguirla con sólo usar Pepsodent? Ni que decir tiene que la campaña fue todo un éxito. En cuestión de una década, Pepsodent se convirtió en el producto más vendido en todo el mundo.

Pero resulta que las dos reglas de Hopkins no bastan para crear un hábito. Existe una tercera regla que Hopkins no logró identificar a pesar de que la aplicó sin saberlo. Nos referimos aquí a la manera de crear un antojo. Resulta que los antojos son los que hacen funcionar a las señales y los premios. Es decir, el antojo es lo que echa a andar el ciclo de cualquier hábito. Este tercer elemento es el que explica, por ejemplo, por qué es tan difícil ignorar una caja de rosquillas.

En los años 90, un grupo de científicos se dedicó a estudiar los hábitos. Para ello, los científicos realizaron el siguiente experimento: colocaron a un mono (Julio) frente a un monitor en el que aparecían diversas figuras. Cada vez que en el monitor aparecía una cierta figura y Julio tocaba un botón, el primate recibía de recompensa un arándano. A Julio le gustaban los arándanos.

Al principio, Julio no se mostró muy interesado. Pero apenas recibió su primer arándano, se concentró por completo en el monitor. Tras docenas de repeticiones, Julio terminó por entender qué figura en el monitor era la señal para seguir una rutina (oprimir el botón) y recibir un premio (el arándano). Julio había desarrollado un hábito.

Pero lo interesante sucedió más adelante cuando los científicos se dieron cuenta de que mientras más se arraigaba en Julio el hábito, mayor era la anticipación que su cerebro sentía ante la posibilidad de recibir un premio (en este caso, el arándano). Cuando los científicos estudiaron lo que estaba sucediendo en el cerebro de Julio, se dieron cuenta de que el patrón había cambiado.

Ahora, cada vez que Julio veía la señal para que pulsara el botón, su cerebro también anticipaba el placer que sentiría al recibir el premio. En otras palabras, sentía placer antes de recibir el premio. Esto significaba que, cuando Julio anticipaba la recompensa, nada podía distraerlo.

Esto explica por qué los hábitos son tan poderosos. Y es que crean antojos neurológicos. Estos surgen tan sutilmente que a veces ni nos damos cuenta de que ejercen una gran influencia en nuestro comportamiento. Lo cierto es que cuando relacionamos constantemente una señal y una recompensa, nuestro cerebro crea un antojo que dispara el hábito sin que lo sepamos. Así es como se forman los hábitos. Por ejemplo, cuando un fumador ve una señal (digamos, un empaque de Marlboro), su cerebro empieza a anticipar una dosis de nicotina. Nuestro cerebro se puede antojar de la nicotina con sólo ver unos cigarrillos. Si esta dosis nunca llega, el antojo crece hasta que el fumador busca inconscientemente un Marlboro. Sin embargo,

estos antojos no nos controlan por completo. Como veremos más adelante, hay mecanismos que nos permiten ignorar las tentaciones.

En todo caso, con los antojos completamos el mecanismo que hay detrás de los hábitos. ¿Quiere hacer más ejercicios? Escoja una señal; por ejemplo, ir al gimnasio inmediatamente después de levantarse, y una recompensa; por ejemplo, un batido de frutas después de hacer ejercicios. Luego, piense en el batido. Permítase anticipar la recompensa. Eventualmente, este antojo permitirá que ir al gimnasio sea cada vez más fácil.

Por qué se dan las transformaciones

La manera de cambiar un hábito consiste en mantener la misma señal y la misma recompensa, pero cambiar la rutina. Si cambiamos la rutina, cambiamos el hábito. Esta es la manera de cambiar casi cualquier comportamiento. Y, de hecho, es el método que se usa para tratar el alcoholismo, la obesidad, los desórdenes compulsivos, las obsesiones y cientos de otros comportamientos.

Siguiendo con el ejemplo del fumador. Por lo general, este no puede dejar de fumar hasta que no reemplace la actividad de fumar con otra actividad. Esto es también lo que entra en juego en las sesiones de Alcohólicos Anónimos, pues los asistentes se ven obligados a identificar las señales y las recompensas que disparan el hábito de beber, y luego replazan esta rutina con otros comportamientos. Pero para cambiar algunos hábitos, es necesario otro ingrediente: creer.

Los investigadores han descubierto que este método para cambiar hábitos funciona bien hasta que las presiones de la vida se vuelven insostenibles (un divorcio, la muerte de un familiar, etc.). En estos casos, los viejos hábitos vuelven a aparecer.

Sin embargo, es un hecho que algunos alcohólicos, por más que sus vidas sean un desastre, no recaen en el hábito de beber. ¿Cómo lo logran? Según un estudio en el que participaron varios alcohólicos, la respuesta a esta pregunta es muy sencilla: dios. Los investigadores detestan esta explicación, pues ni dios ni la espiritualidad son hipótesis comprobables. Lo cierto es que aquellos alcohólicos que creen que una fuerza superior ha entrado en sus vidas son los que luego logran superar los momentos más difíciles sin recaer en el hábito de beber.

Luego, los científicos se dieron cuenta de que lo que está aquí en juego no es dios sino simplemente creer. No es necesario creer en dios sino creer que las cosas mejorarán. Este es el truco para superar las adversidades sin incurrir de nuevo en los viejos hábitos. Nadie sabe exactamente cómo funciona este mecanismo. Pero sí sabemos que un ingrediente importante para cambiar los hábitos es creer que dicho cambio es posible.

Los hábitos de las organizaciones exitosas

Cuáles son los hábitos más importantes

Cuando se trata de cambiar los hábitos de una organización, hay ciertos hábitos que tienen la capacidad de cambiar otros

hábitos. En este sentido, podemos decir que algunos hábitos son más importantes que otros. Estos "hábitos fundamentales" influyen en nuestra manera de trabajar, comer, jugar, vivir, gastar y comunicarnos. Los hábitos fundamentales inician un proceso que lo transforma todo con el tiempo. Esto quiere decir que para cambiar los hábitos de una organización (o de un individuo) basta con identificar ciertas prioridades y utilizarlas como factores propiciadores del cambio.

Por ejemplo, cuando alguien se habitúa a hacer ejercicios (aunque sea una vez a la semana), empieza a cambiar (por lo general, sin saberlo) otros patrones de su vida que no están relacionados con esta actividad. Es muy común que la gente que hace ejercicios comience a comer mejor y rinda más en el trabajo. Asimismo, fuma menos y es más paciente con sus colegas. Usa la tarjeta de crédito con menos frecuencia y se siente menos estresada. De alguna manera, un pequeño cambio termina desatando una reacción en cadena.

Cuando la fuerza de voluntad se vuelve automática

Hay docenas de estudios que demuestran que la fuerza de voluntad es el hábito fundamental más importante de todos. De hecho, está comprobado que los estudiantes que tienen una mayor fuerza de voluntad tienen más probabilidades de entrar a las mejores universidades y de ganar sueldos más sustanciosos que el resto de los estudiantes.

La fuerza de voluntad funciona como un músculo. Por una parte, se puede desarrollar en la medida en que la ejercitamos más; y, por la otra, al igual que los músculos, se desgasta mientras más la usamos. Esto es lo que explica por qué la gente exitosa sucumbe a veces ante las aventuras extra maritales (que con frecuencia empiezan tarde en la noche, después de un arduo día de trabajo en el que la persona ha agotado su fuerza de voluntad).

Por tanto, si queremos hacer algo que requiera de mucha fuerza de voluntad (como trotar después del trabajo), debemos evitar que esta se agote durante el día de trabajo. Si gastamos toda nuestra fuerza de voluntad al principio del día, careceremos de la misma al final de la jornada.

La manera de convertir la fuerza de voluntad en un hábito, es visualizar de antemano lo que haremos cuando nuestra rutina se vea afectada por un imprevisto. Así pues, la idea aquí es hacer una lista de cómo reaccionaremos ante las diversas eventualidades. Esto nos permitirá seguir adelante ante la adversidad y reafirmar así nuestra voluntad de hacer las cosas.

Sin embargo, hay personas que no son capaces de desarrollar su fuerza de voluntad por más que lo intenten. ¿Cuál es el secreto de quienes tienen una mayor fuerza de voluntad?

Cuando les pedimos que hagan algo que implique autocontrol, las personas que sienten que están haciendo una elección libre y que ayudarán a alguien, se sentirán revigorizadas. En cambio, las personas que no se sienten autónomas ven su fuerza de voluntad mermar mucho más rápidamente. Esta situación tiene

grandes implicaciones para las compañías, pues los empleados rendirán mucho más si les hacemos sentir que tienen el control

y la autoridad para tomar decisiones.

<p>Título original: The Power of Habit Editorial: Random House Publicado en: Febrero de 2012</p>	<p>Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir el contenido de las mismas ni parcial ni totalmente, ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.</p>
---	---