

La mayor parte de las decisiones que tomamos a diario pueden parecerse producto de una forma reflexiva de tomar decisiones, pero no es así. Son hábitos. Y aunque cada hábito no tiene mucha importancia en sí mismo, con el tiempo, las comidas que pedimos, lo que decimos a nuestros hijos cada noche, si ahorramos o gastamos, la frecuencia con que hacemos ejercicio y el modo en que organizamos nuestros pensamientos y rutinas de trabajo tienen un profundo impacto en nuestra salud, productividad, seguridad económica y felicidad.

Los hábitos empiezan sin que nos demos cuenta, se instalan inadvertidamente y para cuando queremos librarnos de ellos se han convertido en rutinas inamovibles. A veces surgen de un gesto cotidiano, como la sensación de relax que sentimos al llegar a casa y encender la tele. En ocasiones, se trata de hábitos inducidos, como usar dentífrico para cepillarse los dientes o utilizar ambientador.

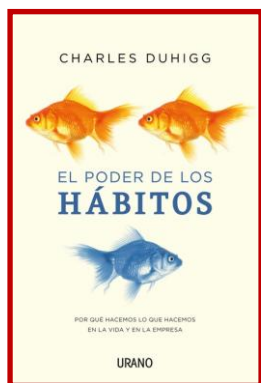
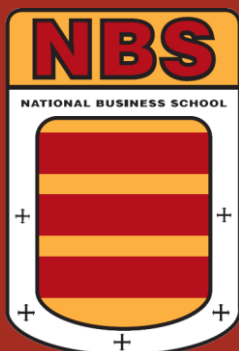
### Bibliografía

#### **Charles Duhigg**

*Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.*

*National Business School.*

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos. Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala*



# El poder de los hábitos

## Por qué hacemos lo que hacemos en la vida y en la empresa

**Charles Duhigg**

### INTRODUCCIÓN

Decidido a desentrañar la psicología y la neurología de nuestros hábitos más arraigados, Charles Duhigg recurre a los más recientes descubrimientos en materia cerebral para mostrar a los lectores cómo llegar a dominar los resortes que definen nuestras costumbres. El libro ofrece explicaciones sobre los hábitos, su formación y su gestión en el ámbito personal, empresarial y de las sociedades. En este resumen nos centraremos en el análisis de los patrones fundamentales que determinan el surgimiento de los hábitos en el ámbito de la vida cotidiana y de la publicidad, y señalaremos además algunos de los factores implicados en la transformación de los hábitos organizacionales.

### El bucle del hábito

Los hábitos, según los científicos, surgen porque el cerebro siempre está buscando una forma de ahorrar esfuerzo. Si dejamos que utilice sus mecanismos, el cerebro intentará convertir casi toda rutina en un hábito, porque los hábitos le permiten descansar más a menudo. Este instinto de ahorrar energía es una gran ventaja. Un cerebro eficiente nos permite dejar de pensar constantemente en las conductas básicas, como caminar y decidir qué vamos a comer, así que podemos dedicar nuestra energía mental a inventar desde arpones y sistemas de riego hasta aviones y videojuegos.

El proceso para la formación y consolidación de un hábito en nuestro cerebro es un bucle de tres pasos. Primero está la señal, el detonante que informa a nuestro cerebro que puede poner el piloto automático y el hábito que ha de usar. Luego está la rutina, que puede ser física, mental o emocional. Por último está la recompensa, que ayuda a nuestro cerebro a decidir si vale la pena recordar en el futuro este bucle en particular. Con el tiempo, este bucle —señal, rutina, recompensa— se va volviendo más y más automático. La señal y la recompensa se superponen hasta que surge un fuerte sentimiento de expectación y deseo. Al final, se acaba formando un hábito.

Los hábitos no son el destino. Los hábitos se pueden ignorar, cambiar o sustituir. Pero la razón por la que el descubrimiento del bucle del hábito es tan importante es porque revela una verdad básica: cuando emerge un hábito, el cerebro deja de participar plenamente en la toma de decisiones. Ya no trabaja tanto ni desvía su atención hacia otras tareas. Salvo que combatas deliberadamente un hábito —a menos que encuentres nuevas rutinas— el patrón se activará de manera automática. Sin embargo, el mero hecho de comprender cómo actúan los hábitos —aprender la estructura del bucle del hábito— hace más fácil controlarlos. Cuando fragmentamos un hábito en sus componentes, podemos aprender cómo modificarlo.

Según Ann Graybiel, investigadora del MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts): "Los hábitos nunca llegan a desaparecer."

Quedan grabados en las estructuras de nuestro cerebro, lo cual es una gran ventaja para nosotros, porque sería terrible que después de cada vacación tuviéramos que aprender a conducir de nuevo. El problema radica en que el cerebro no diferencia entre los buenos y los malos hábitos; por eso, si tienes uno malo, siempre te estará acechando, esperando la señal y la recompensa". Esto explica por qué nos cuesta tanto crear hábitos para hacer ejercicio, por ejemplo, o cambiar nuestra forma de comer. Una vez que hemos desarrollado la rutina de sentarnos en el sillón, en vez de salir a correr, o la de comer cada vez que vemos una caja de donuts, esos patrones permanecerán en nuestra cabeza. Por la misma regla, si aprendemos a crear nuevas rutinas neurológicas que se impongan a esas conductas —si podemos controlar el bucle del hábito—, podremos conseguir que esas malas tendencias queden en un segundo plano.

Si dibujamos el cerebro humano como si fuera una cebolla compuesta por diferentes capas celulares, las capas externas —las más cercanas al cuero cabelludo— suelen ser las más recientes desde una perspectiva evolutiva. Cuando se te ocurre un nuevo invento o te ríes con el chiste que te cuenta un amigo, son las partes externas del cerebro las que trabajan. Allí es donde tiene lugar el pensamiento más complejo. En la parte más profunda, cerca del tronco cerebral —donde el cerebro se une con la columna vertebral— se encuentran las estructuras más antiguas y primitivas. Controlan nuestras conductas automáticas, como la respiración y el tragar, o el sobresalto que experimentamos cuando aparece alguien detrás de un arbusto.

Hacia el centro del cráneo hay una masa de tejido del tamaño de una pelota de golf que se parece a lo que encontraríamos en el interior de un pez, reptil o mamífero. Son los ganglios basales, un grupo de células de forma ovalada que, durante años, ha sido un gran desconocido para los científicos, salvo por algunas sospechas de que desempeñaba alguna función en enfermedades como el Parkinson. A principios de la década de los noventa, los investigadores del MIT empezaron a

preguntarse si los ganglios basales también podían formar parte del proceso de la creación de hábitos y experimentaron en ratas empleando nuevas microtecnologías que les permitían observar con todo detalle lo que ocurría dentro de sus cabezas cuando realizaban docenas de rutinas.

Sin los bucles del hábito, nuestro cerebro se cerraría, abrumado por las minucias de la vida cotidiana. Sin los ganglios basales, perdemos acceso a cientos de hábitos en los que confiamos a diario. Las personas cuyos ganglios basales están deteriorados debido a una lesión o enfermedad, suelen quedarse mentalmente paralizadas. Tienen problemas para realizar sus actividades básicas, como abrir una puerta o pensar qué van a comer. Esto son decisiones habituales, que no conllevan esfuerzo. Mientras los ganglios basales estén intactos, las señales permanecen activadas y la conducta se producirá sin pensarla. Asimismo, la dependencia del cerebro en las rutinas automáticas puede ser peligrosa. Los hábitos son tanto una bendición como una maldición. Porque los hábitos surgen sin pedirnos permiso.

Los científicos han estudiado los cerebros de los alcohólicos, fumadores y adictos a la comida, y han medido los cambios en su neurología —las estructuras de sus cerebros y la circulación de sustancias neuroquímicas dentro de su cerebro— a medida que se van instaurando los deseos. Dos investigadores de la universidad de Michigan escribieron que los hábitos especialmente fuertes producen reacciones similares a las adicciones, de modo que "desear se convierte en un ansia obsesiva" que puede obligar a nuestro cerebro a poner el piloto automático, "incluso ante la presencia de fuertes factores disuasorios como perder la reputación, el trabajo, el hogar y la familia". Sin embargo, estos deseos no tienen el control absoluto sobre nosotros. Existen mecanismos que pueden ayudarnos a no caer en las tentaciones. Pero, para superar el hábito, hemos de reconocer qué ansia está guiando nuestra conducta. Si no somos conscientes de ella, podemos acabar dominados por conductas que realizamos como si estuviéramos conducidos por una fuerza invisible.

## La regla de oro para cambiar los hábitos

Cuando nos proponemos cambiar un determinado hábito existe una regla de oro que todos los estudios han demostrado que es una de las herramientas más poderosas para generar cambios. Esta es la regla: si usamos la misma señal y proporcionamos la misma recompensa, podemos cambiar la rutina y cambiar el hábito. Casi todas las conductas se pueden transformar si la señal y la recompensa siguen siendo las mismas. La regla de oro ha funcionado en tratamientos contra el alcoholismo, la obesidad, los trastornos obsesivo-compulsivos y otros cientos de conductas destructivas, y comprenderla puede ayudar a cualquier persona a cambiar sus viejas costumbres (los intentos para dejar de picotear entre horas, por ejemplo, suelen fracasar a menos que una nueva rutina satisfaga las viejas señales y recompensas; una fumadora normalmente no puede dejar de fumar a menos que encuentre alguna actividad para reemplazar el tabaco cuando se activa su deseo de nicotina).

Preguntar a los pacientes qué es lo que desencadena su conducta habitual se denomina entrenamiento de conciencia y es el primer paso de un proceso llamado "entrenamiento de la inversión del hábito". Consiste en identificar las señales que provocan una rutina. Es posible que al principio no encontremos razones de por qué realizamos un determinado hábito nocivo, pero, si tratamos de buscarlas, es probable que acabemos por aclararlas. Por ejemplo, podemos pensar en qué situaciones típicas se produce ese hábito y después identificar qué sentimos después de este, que puede ser un estímulo físico. Entonces, cuando se produce la señal y también hemos identificado la recompensa, necesitamos desarrollar una "respuesta competitiva" que sustituya a la rutina. Podemos llevar un registro de los momentos en que se produce la señal a lo largo del día y, en cada momento, realizar la respuesta competitiva que sustituya a la antigua rutina.

Las técnicas de la terapia de inversión de hábito ponen de manifiesto uno de los

principios fundamentales de los hábitos: con frecuencia, no acabamos de entender las ansias que controlan nuestras conductas hasta que nos dedicamos a observarlas. Y aunque sea fácil describir el proceso de cambiar el hábito, no necesariamente lo es llevarlo a cabo. Es fácil suponer que el tabaco, el alcoholismo, comer en exceso u otros patrones arraigados se pueden cambiar sin un verdadero esfuerzo. Pero el verdadero cambio requiere trabajo y entender las ansias que nos conducen a esas conductas. Cambiar cualquier hábito requiere determinación.

Si identificas las señales y las recompensas, puedes cambiar la rutina. Al menos la mayoría de las veces. No obstante, para algunos hábitos, hace falta otro ingrediente: la convicción. En el caso de los alcohólicos, por ejemplo, aunque les ofrezcas a las personas mejores hábitos, eso no remedia la causa por la que empezaron a beber. Llega un momento en que tienen un mal día y ninguna rutina conseguirá que todo parezca que está bien. Lo que realmente puede cambiar las cosas es creer que pueden afrontar esa situación de estrés sin el alcohol. Para que los hábitos cambien de manera permanente, la gente ha de estar convencida de que el cambio es posible. Y cuando las personas se unen a grupos donde el cambio parece viable, el potencial para que este se produzca es más real.

Para las empresas, entender la ciencia del ansia es revolucionario. Existen docenas de rituales diarios que deberíamos realizar cada día y que jamás se convierten en hábitos porque, muchas veces, suele ser complicado averiguar cuáles son los deseos intensos que nos conducen a los hábitos. Algunas empresas, como los grandes almacenes Target, con el fin de seleccionar sus ofertas publicitarias, utilizan datos de clientes y generan algoritmos para predecir las compras de cientos de consumidores. Y son capaces incluso de llegar a descubrir, en función del registro de compra, qué clientas están embarazadas y qué ofertas deben enviarles. Porque todas las mujeres embarazadas que compran en Target suelen seguir unos hábitos de compra similares.

Por otra parte, cuando utilizamos un nuevo producto de consumo, necesitamos alguna señal de que el producto está funcionando. A principios del siglo XX triunfó una pasta dentífrica llamada Pepsodent, a partir de la cual la mayoría de los estadounidenses convirtió en un hábito el cepillado de sus dientes. Con el tiempo se descubrió el motivo por el que Pepsodent se situó por delante del resto de pastas dentífricas de su época. Pepsodent contenía ácido cítrico, producto que entonces no utilizaban el resto de sus competidores. El ácido cítrico provocaba un picor refrescante en la boca al final del cepillado que hacía sentir a quienes la utilizaban que tenían la boca limpia. Cuando la gente empezó a desear sentir ese refrescante picor —tras haberlo asociado a la limpieza—, el cepillado se convirtió en un hábito. Aunque el picor no hace que la pasta dentífrica sea más eficaz, esa sensación convence a la gente de que el producto está haciendo su trabajo.

Otra señal que asociamos frecuentemente a la limpieza es la espuma de algunos productos. El champú no tiene por qué hacer espuma, pero se le añaden sustancias espumosas porque la gente espera eso cada vez que se lava el pelo. Lo mismo sucede con el detergente para la ropa. Y con la pasta de dientes: ahora todas las compañías añaden lauril sulfato de sodio para que la pasta de dientes haga más espuma. No limpia más, pero la gente se siente mejor cuando tiene un montón de espuma en la boca. Cuando el cliente empieza a desear esa espuma, se empieza a desarrollar el hábito. Cualquiera puede utilizar esta fórmula básica para crear sus propios hábitos o descubrir qué hábitos son susceptibles de crearse en los consumidores. Se trata de escoger la señal y la recompensa adecuadas. Y entonces aparecerá el deseo que lleva a la formación del hábito.

## **Los hábitos básicos de las organizaciones de éxito**

Algunos hábitos tienen el poder de iniciar una reacción en cadena, cambiando otros hábitos a medida que se instauran en la vida de una persona o en una organización. Es decir, algunos hábitos importan más que

otros para rehacer los negocios y la vida. Son "hábitos básicos": son los hábitos que más importan, aquellos que, cuando empiezan a cambiar, desplazan y rehacen otros patrones.

Si nos concentramos en cambiar y en cultivar los hábitos esenciales, podemos producir cambios generalizados. Sin embargo, identificar los hábitos básicos es engañoso. Para descubrirlos se ha de saber dónde se tiene que mirar. Detectar los hábitos básicos significa buscar ciertas características. Los hábitos básicos ofrecen lo que conocemos dentro de la literatura académica como "pequeños triunfos". Ayudan a que florezcan otros hábitos creando nuevas estructuras y establecen sistemas de trabajo en los que el cambio se vuelve contagioso.

Los pequeños triunfos son justamente lo que parecen y forman parte del proceso en que los hábitos básicos crean cambios generalizados. Un gran número de investigaciones han demostrado que los pequeños triunfos tienen un poder enorme, una influencia desproporcionada para lo que son los logros de las propias victorias. Cuando se ha logrado un pequeño triunfo, se ponen en marcha las fuerzas para lograr otro pequeño triunfo. Los pequeños triunfos alimentan cambios transformadores elevando las pequeñas ventajas a patrones que convencen a las personas de que pueden lograr cosas aún mayores.

Algunas compañías y organizaciones de Estados Unidos han adoptado la idea de utilizar hábitos básicos para reestructurar los centros de trabajo. Los hábitos básicos nos transforman creando culturas que nos aclaran los valores, que en los momentos difíciles o de incertidumbre es fácil que olvidemos. Hacia principios de la década de los ochenta, un joven llamado Howard Schultz trabajaba para un fabricante de plásticos cuando observó que un pequeño empresario poco conocido de Seattle encargaba un número exagerado de conos para filtros de café. Schultz tomó un avión y se enamoró de la compañía: Starbucks. Dos años después, cuando se enteró de que Starbucks, que por aquel entonces contaba solo con seis tiendas, estaba en venta, pidió dinero a todos sus conocidos y la compró.

Eso fue en 1987. En tres años, ya tenía 84 tiendas; seis años después, más de mil. En la actualidad, hay 17 000 tiendas en más de 50 países.

El enfoque de Schultz en la formación de los empleados y en el servicio al cliente convirtió Starbucks en una de las compañías más famosas del mundo. Durante años estuvo personalmente implicado en casi todos los aspectos de la dirección de la empresa. En el año 2000 estaba agotado y delegó en otros ejecutivos los asuntos cotidianos; a partir de ese momento, Starbucks empezó su declive. Al cabo de unos pocos años, los clientes empezaron a quejarse de la calidad de las bebidas y del servicio al cliente. Los ejecutivos, concentrados en la frenética expansión de la compañía, muchas veces desoían las quejas. Los empleados dejaron de estar contentos. Las encuestas indicaban que la gente empezaba a asociar Starbucks con café tibio y sonrisas vacías. Así que en 2008 Schultz volvió a asumir la gerencia de la compañía. Entre sus prioridades estaba reestructurar algunos puntos del programa de formación de la empresa, entre los que se incluían potenciar la fuerza de voluntad y la autoconfianza de los empleados o partners (socios), en el léxico de Starbucks.

En la última etapa de Starbucks, los experimentos que realizaron los investigadores contemplaban la ciencia de la fuerza de voluntad de un modo ligeramente distinto a como lo habían hecho hasta entonces. Descubrieron que, cuando se les pide a las personas que hagan algo que requiere autocontrol, si piensan que lo están haciendo por razones personales, les cuesta mucho menos. Si sienten que no tienen autonomía, que simplemente están siguiendo órdenes, sus músculos de la fuerza de voluntad se cansan mucho antes. Para las compañías y organizaciones, esta visión tiene grandes implicaciones. El mero hecho de dar a los empleados un voto de confianza —el sentimiento de que tienen el control, de que tienen autoridad para tomar decisiones— puede aumentar radicalmente la cantidad de energía y concentración que aportan a sus trabajos.

En una planta industrial de Ohio, por ejemplo, se observó a los trabajadores de

la cadena de montaje a los que se dio potestad para tomar pequeñas decisiones sobre sus horarios y entorno de trabajo. Diseñaron sus propios uniformes y tenían autoridad sobre los turnos. No cambió nada más. Todos los procesos de manufacturación y escalas salariales eran idénticos. A los dos meses, la productividad de la planta había aumentado un 20 %. Los trabajadores hacían pausas más cortas y cometían menos errores. Dar la oportunidad a los empleados para que sintieran que tenían el control hizo que aumentara notablemente el grado de autodisciplina que utilizaban en su trabajo.

Lo mismo sucedió en Starbucks. Hoy en día, la compañía está centrada en conceder a los empleados una mayor autoridad. Les han pedido que vuelvan a diseñar la disposición de las cafeteras espresso y de las cajas registradoras, que decidan ellos mismos cómo dar la bienvenida a los clientes y dónde colocar los productos. No es extraño que un store manager (el responsable del local) pase horas reunido con sus empleados discutiendo cuál es el mejor lugar para colocar una batidora. "Hemos empezado a pedir a nuestros partners que utilicen su intelecto y creatividad, en lugar de decirles: 'Saca el café de la caja, pon aquí la taza, sigue esta regla' —dice Kris Engskov, uno de los vicepresidentes de Starbucks—. A la gente le gusta sentir que tiene el control sobre su vida". Ha descendido el número de empleados que se marchan. Ha aumentado la satisfacción de los clientes. Desde el regreso de Schultz, Starbucks ha incrementado sus ingresos en más de 1200 millones de dólares al año.

En etapas anteriores, el hábito de potenciar la fuerza de voluntad de los empleados de Starbucks había sido un propósito constante en los planes de formación. "Para muchos empleados, Starbucks es su primera experiencia laboral —dice Christine Deputy, que supervisó los programas de formación de la compañía durante más de una década—. Si tus padres o profesores te han estado diciendo toda tu vida lo que tenías que hacer, y de pronto los clientes te gritan y tu jefe está demasiado ocupado para indicarte cómo has de actuar, puede ser una experiencia abrumadora. Hay muchas

personas que son incapaces de hacer esa transición...". Starbucks descubrió que la solución era convertir la autodisciplina en un hábito organizativo.

Al principio, los intentos de Starbucks para fomentar la fuerza de voluntad de sus empleados fallaron y sus ejecutivos vieron que tenían que cambiar de enfoque. Empezaron por examinar con detalle lo que estaba pasando en sus establecimientos. Vieron que sus empleados fracasaban cuando llegaban a un punto de inflexión. Lo que necesitaban eran hábitos institucionales que los ayudaran a ser autodisciplinados. Algunos empleados, concretamente al enfrentarse a situaciones de estrés o de incertidumbre, respondían mal y su autocontrol se esfumaba. Por ejemplo, cuando un cliente empezaba a gritarles, un empleado normalmente tranquilo perdía la compostura.

Lo que realmente necesitaban los empleados eran instrucciones claras respecto a cómo manejar los puntos de inflexión: una rutina para que siguieran adelante cuando sus músculos de fuerza de voluntad empezaban a flojear. Así que la compañía desarrolló material de formación nuevo con rutinas para los momentos en que sus empleados tenían que enfrentarse a una situación difícil. Los manuales enseñaban a los trabajadores a responder a señales específicas, como un cliente que grita o una cola larga en caja. Los directivos enseñaron a los empleados mediante juegos de rol hasta que sus respuestas se volvieron automáticas. Así es como la fuerza de voluntad se convierte en un hábito: eligiendo un tipo de conducta con antelación y, luego, siguiendo esa rutina cuando llegue el punto de inflexión. Starbucks no es la única compañía que utiliza estos métodos de formación. Lo que hacen todas ellas es centrarse en un determinado hábito básico que acaba influyendo en los demás aspectos de la organización.

## **El poder de una crisis**

En algunas ocasiones puede ser necesario que se produzca una crisis en la organización para poder modificar rutinas inflexibles o equivocadas que la ponen en

situaciones límite; pero hasta que no se produce la crisis no hay manera de cambiar estas rutinas. Los buenos líderes aprovechan las crisis para rehacer los hábitos de una organización. Los administradores de la NASA, por ejemplo, intentaron durante años mejorar los hábitos de seguridad de la agencia, pero sus intentos no tuvieron éxito hasta que explotó la nave espacial Challenger, en 1986. Tras esa tragedia, la organización consiguió superar los obstáculos para replantearse normas de calidad más exigentes.

Las compañías no son familias. Son campos de batalla en una guerra civil. Sin embargo, a pesar de esta capacidad para la guerra intestina, la mayoría de las compañías funcionan con una paz relativa, año tras año, porque tienen rutinas —hábitos— que crean treguas y permiten que todo el mundo deje a un lado sus rivalidades durante el tiempo suficiente para completar el trabajo del día. Los hábitos organizativos ofrecen una promesa básica: si sigues los patrones establecidos y acatas las treguas, las rivalidades no destruirán a la compañía, aumentarán las ganancias y, al final, todos saldremos beneficiados. Pero, a veces, las treguas, aunque estén perfectamente equilibradas, pueden ser peligrosas si no están bien diseñadas.

Philip Brickell, un empleado de 43 años del Metro de Londres, estaba en el interior de uno de los cavernosos pasillos principales de la estación de King's Cross una tarde del mes de noviembre de 1987 recogiendo billetes, cuando un pasajero le avisó de que había un pañuelo de papel ardiendo al pie de una de las escaleras mecánicas cercanas. El pañuelo estaba al principio de una de las escaleras más largas de la estación, la que correspondía a la línea de Picadilly. Brickell abandonó inmediatamente su puesto, bajó por la escalera hasta el andén, encontró la bola de papel en brasas y con una revista enrollada apagó el fuego. Luego regresó a su puesto. Brickell no se preocupó más. No intentó investigar por qué estaba ardiendo el papel o si procedía de algún incendio más grande en otra parte de la estación. No mencionó el incidente a ningún otro empleado ni llamó al departamento de incendios.

Había otro departamento que se encargaba de la seguridad respecto al tema de incendios y Brickell, respetando las estrictas divisiones que regían el Metro, sabía bien que no podía meterse en territorio ajeno. Además, aunque hubiera indagado por su cuenta para descubrir si había un incendio, no habría sabido qué hacer con la información. La estricta cadena de mando del Metro le prohibía ponerse en contacto con otro departamento sin la autorización previa de un superior. Y las rutinas del Metro —transmitidas de empleado a empleado— le indicaban que bajo ninguna circunstancia debía decir en voz alta dentro de la estación nada que se pareciera a la palabra fuego, para evitar que cundiera el pánico entre los pasajeros. "Ni siquiera al más alto nivel, un director se atrevía a traspasar el territorio de otro —escribió más tarde un investigador—. Por lo tanto, el director de ingeniería no se ocupaba de que el personal estuviera debidamente entrenado en seguridad contra incendios y procedimientos de evacuación, porque consideraba que esos asuntos dependían de la Dirección de Operaciones".

A los quince minutos de que Brickell regresara a su taquilla, otro pasajero observó un hilo de humo al subir por la escalera de la línea de Picadilly y se lo mencionó a un empleado del Metro. Por fin avisaron al inspector de seguridad de King's Cross, Christopher Hayes, para que investigara. Sin embargo, el inspector Hayes no llamó a los bomberos. No había visto el humo con sus propios ojos y otra de las normas tácitas del Metro era que jamás se debía llamar a los bomberos salvo que fuera absolutamente necesario. Un policía que había visto que las llamas empezaban a arder por encima de los escalones creyó que tenía que avisar a comisaría y llamó a sus superiores. Al final, dieron aviso a los bomberos veintidós minutos después de que alguien avisara a Brickell del papel ardiendo.

Más de una docena de estudios y amonestaciones indicaban que el Metro no estaba preparado para los incendios y que el personal debía ser entrenado para usar los aspersores y extintores que había en cada andén. Nadie en King's Cross sabía utilizar el sistema contra incendios, a pesar

de que el jefe de bomberos, hacía dos años, había escrito una carta en que mostraba su preocupación y denunciaba los hábitos de seguridad de los trabajadores del Metro. Sin embargo, el inspector de seguridad nunca vio esa carta porque fue enviada a un departamento que no era para el que él trabajaba, y nunca se volvieron a redactar unas normas del Metro que incluyeran ese aviso. Hayes se olvidó por completo de que existía el sistema contra incendios por aspersión. Las treguas que regían el Metro garantizaban que todo el mundo estuviera en su lugar, pero no dejaban espacio para aprender nada que no fuera lo que cada uno tenía asignado. Hayes pasó al lado de los mandos del sistema contra incendios sin tan siquiera echarles un vistazo.

Casi media hora después del pañuelo de papel ardiendo, llegó el primer bombero a King's Cross. Cuando entró en el vestíbulo de venta de billetes vio un humo oscuro y denso que empezaba a serpentear por el techo. Ahora ya estaba ardiendo toda la escalera y emanaba un gas sobrecalentado que salía de la boca del foso, donde se quedaba atrapado contra el techo, que estaba cubierto por unas veinte capas de pintura. Unos pocos años antes, el director de Operaciones del Metro había sugerido que toda esa pintura podía suponer un riesgo de incendio. "¿No se podrían eliminar las capas viejas antes de dar una nueva mano?". No obstante, los protocolos de pintura no eran de su incumbencia. La responsabilidad de pintar era del Departamento de Mantenimiento, cuyo jefe agradeció educadamente la recomendación de su colega y luego agregó que si quería interferir en otros departamentos, el favor le sería devuelto rápidamente. El director de Operaciones retiró su recomendación.

Cuando el gas sobrecalentado se acumuló en el techo del túnel de la escalera, todas esas viejas capas de pintura empezaron a absorber el calor. Cada tren nuevo que llegaba empujaba una nueva ola de oxígeno fresco a la estación, alimentando el fuego como si fuera un fuelle. A los pocos minutos, la llegada de otro tren hizo que la escalera de Picadilly prendiera en llamas violentamente y se produjo una explosión. Al poco de la explosión llegaron docenas de camiones de bomberos. Pero, como las

normas del Departamento de Incendios decían que se tenían que conectar las mangueras a los hidrantes de la calle, en lugar de hacerlo en los instalados por el Metro dentro de la estación, y como ningún empleado del Metro tenía los planos que mostraban dónde se encontraban las bocas de incendios de la estación, tardaron horas en extinguir el incendio. Cuando por fin apagaron el fuego habían pasado seis horas desde que alguien avisó del pañuelo de papel en llamas. Hubo 31 muertos y docenas de heridos.

"¿Por qué me enviaron directamente al fuego? —preguntaba un profesor de música al día siguiente desde la cama de un hospital—. Podía verlos quemándose. Podía oír sus gritos. ¿Por qué nadie se hizo cargo de la situación?". Para responder a estas preguntas, veamos algunas de las treguas en las que basaba su funcionamiento el Metro de Londres: 1. Los vendedores de billetes estaban advertidos de que su jurisdicción se limitaba estrictamente a la venta de billetes; por lo tanto, si veían un papel en llamas, no avisaban a nadie por temor a traspasar sus fronteras. 2. Los empleados de la estación no sabían utilizar el sistema de aspersión ni los extintores, porque el equipo lo supervisaba otro departamento. 3. El inspector de seguridad de la estación jamás vio la carta del cuerpo de bomberos de Londres en que se avisaba del riesgo de incendio porque se envió al director de Operaciones, y ese tipo de información no se compartía con otros departamentos. 4. Los empleados tenían instrucciones de llamar a los bomberos únicamente como último recurso, para no provocar innecesariamente el pánico entre los pasajeros. 5. El cuerpo de bomberos insistió en utilizar los hidrantes de la calle y no quiso saber nada de las tomas de agua del vestíbulo de venta de billetes que podían haber suministrado agua, porque tenían órdenes de no utilizar los equipos instalados por otras empresas.

En realidad, las crisis son oportunidades tan valiosas, que un líder inteligente prolonga deliberadamente ese sentimiento de emergencia. En todas las compañías donde los hábitos institucionales son tóxicos, es posible realizar el mismo tipo de cambios. Una compañía con hábitos disfuncionales no

puede cambiar simplemente porque se lo ordene algún directivo. Por el contrario, los ejecutivos inteligentes buscan el momento de crisis —o crean una percepción de crisis— y cultivan ese sentimiento de que algo ha de cambiar, hasta que al final todo el mundo está dispuesto a superar los patrones con los que viven todos los días. Eso es justamente lo que ocurrió tras el incendio en la estación de King's Cross.

Cinco días después del incendio, el secretario de Estado británico nombró a un investigador especial, Desmond Fennel, para que estudiara el incidente. Fennel empezó por entrevistar a los directivos del Metro, y enseguida se dio cuenta de que todos sabían —desde hacía años— que las medidas de prevención contra incendios eran un problema grave y, sin embargo, nada había cambiado. Algunos administradores habían propuesto nuevas jerarquías que habrían aclarado la responsabilidad de la prevención contra incendios. Otros habían propuesto conceder más poder a los jefes de estación para que pudieran sortear las divisiones entre los departamentos. Ninguna de esas reformas se había llevado a cabo. Cuando Fennel empezó a sugerir cambios propios, comenzó a encontrarse con los mismos obstáculos: los jefes de departamento se negaban a responsabilizarse o le saboteaban con amenazas secretas a sus subordinados.

Así que Fennel decidió cambiar de estrategia y traspasó su investigación al circo mediático. Convocó sesiones públicas que duraron 91 días y pusieron al descubierto una organización que había hecho caso omiso de las múltiples advertencias sobre los riesgos. Dio a entender a los periodistas que los pasajeros corrían un grave peligro cada vez que entraban en el metro. Interrogó repetidamente a docenas de testigos que describieron la organización como un lugar donde las batallitas eran más importantes que la seguridad de los pasajeros. Su informe final, de 250 páginas, publicado casi al cabo de un año del incendio, era una acusación mordaz sobre el Metro donde se retrataba a una organización malograda por la ineptitud burocrática.



La respuesta fue inmediata y abrumadora. Los pasajeros se amotinaron delante de las oficinas del Metro. Los directivos fueron despedidos. Se dictaron un montón de nuevas normas y se superó la cultura del Metro. Actualmente, todas las estaciones tienen un jefe cuya responsabilidad principal es la seguridad de los pasajeros, y todos los empleados tienen la obligación de comunicar hasta el menor indicio de riesgo. Todos los trenes siguen funcionando a su hora. Pero los hábitos del Metro y sus treguas se han adaptado lo suficiente como para dejar claro quién tiene la última palabra para la prevención contra incendios, y todo el mundo está autorizado para actuar, sin que importe que se esté metiendo en territorio de otro.

## Conclusión

En la última década, nuestra comprensión sobre la neurología de los hábitos y el modo en que actúan los patrones en nuestras vidas, sociedades y organizaciones se ha ampliado de formas que jamás hubiéramos podido imaginar hace cincuenta años. Ahora sabemos por qué surgen los hábitos, cómo cambian y cuál es su mecánica de funcionamiento. Sabemos cómo desmenuzarlos en partes y reconstruirlos según nuestras especificaciones. Sabemos por qué la gente come menos, hace más ejercicio, es más eficiente en su trabajo y tiene una vida más saludable. Transformar un hábito no siempre es fácil o rápido. No siempre es sencillo. Pero es posible. Y ahora sabemos por qué.

Por desgracia, no existe una serie de pasos específicos que nos garantice que a todos nos funcionará. Sabemos que un hábito no se puede erradicar; sencillamente, se ha de sustituir. Y sabemos que los hábitos son más maleables cuando se aplica la regla de oro para cambiar los hábitos: mantener la misma señal y la misma recompensa, e insertar una nueva rutina. Pero eso no basta. Para que el hábito se afiance, hemos de creer que el cambio es posible. Normalmente, esa creencia solo surge con la ayuda de un grupo.

Si quieres dejar de fumar, instaura una rutina diferente que satisfaga el deseo de fumar. Luego, busca un grupo de apoyo,

unos cuantos exfumadores o una comunidad que te ayude a creer que puedes estar sin nicotina, y utiliza al grupo cuando sientas que te fallan las fuerzas. Es evidente: si quieres cambiar un hábito has de hallar una rutina alternativa, y tus probabilidades de éxito aumentarán espectacularmente cuando te comprometas a cambiar formando parte de un grupo. Tener fe es esencial, y eso se produce a raíz de una experiencia grupal, aunque esa comunidad solo se componga de dos personas.

Sabemos que el cambio es posible. Los alcohólicos pueden dejar de beber. Los fumadores pueden dejar de fumar. Los eternos perdedores pueden llegar a ser campeones. Puedes dejar de morderte las uñas o de picotear en el trabajo, de gritar a tus hijos, de pasarte la noche en vela o de preocuparte por cosas pequeñas. Y tal como han descubierto los científicos, no solo cambian las vidas de las personas cuando se ocupan de sus hábitos. También las empresas, organizaciones y comunidades pueden hacerlo.