

A menudo, protagonizan campañas publicitarias, dibujos animados, películas; los usamos como logo de coches, de marcas de ropa. Los animales nos inspiran por sus cualidades físicas. Pero ¿y si también pudieran darnos lecciones acerca de cómo mejorar nuestras habilidades sociales en el trabajo?

¿Y USTED, QUÉ ANIMAL LLEVA DENTRO?

Texto Cristina Sáez

LA REUNIÓN DE LOS CINCO MINUTOS

Amgen es una multinacional dedicada a la biotecnología que constituye un ejemplo de buena gestión empresarial. Cada día, en la filial española, el director general se reúne con el comité ejecutivo durante cinco minutos; lo hacen sin pompas, de pie, en el despacho de alguno

de ellos, y en esos cinco minutos se cuentan qué tienen que hacer ese día, los retos, las dificultades a que se enfrentarán, y también cómo afrontan el día emocionalmente. Es una especie de puesta a punto diaria y emocional que potencia la comunicación y la empatía, y rebaja las posibilidades de conflicto. No es la única iniciativa pionera en gestión de per-

sonal. Tienen otra llamada *Living the business*, o vivir el negocio, por la cual todo el personal de Amgen debe participar rotatoriamente de todas las áreas de negocio. Es decir, realizan *stages* en otros departamentos, de manera que saben y entienden el trabajo de todos los miembros de la empresa. Es una excelente estrategia para aumentar la empatía entre los trabajadores.

OUTRAF

Dédalo era un inventor ingenioso. Tras observar el vuelo de las aves, se le ocurrió fabricar unas alas con las que escapar del laberinto de Creta en el que el rey Minos lo había encerrado junto a su hijo, Ícaro. Reunió plumas, las unió con cera de abeja e hizo dos pares de alas. “¡Volemos fuera de la isla! Pero tengamos cuidado, no podemos hacerlo demasiado alto, ya que el sol derretiría las alas”. Ícaro no hizo mucho caso... el fin de la historia es conocido.

Dédalo se fijó en la naturaleza para hallar una solución a sus problemas, igual que los chinos, hace tres milenios, trataron de fabricar seda artificial fijándose en las larvas de algunos gusanos. Leonardo, uno de los genios más prolíficos de la historia, ideó innumerables artilugios para surcar cielos y mares basados en la anatomía de diversos animales. Los helicópteros imitan a las libélulas; el popular tren bala japonés está inspirado en el pico alargado del silencioso martín pescador. E incluso Eiffel ideó su torre inspirándose en la distribución de las fibras del fémur y cómo se articula este hueso con la cadera para soportar gran parte del peso corporal.

La naturaleza es el paradigma de la eficiencia. No hace nada en vano, ni desperdicia recursos. Tras 3.800 millones de años de experiencia, y de miles de ensayos de prueba y error, las plantas, animales y microorganismos son ingenieros consumados que han dado con la solución más eficiente. Seguramente por ello, el ser humano siempre ha observado al mundo natural y ha tratado de emularlo. Es más, desde hace un par de décadas existe la biomimética, que estudia los modelos naturales y copia sus procesos para resolver problemas en ámbitos como la medicina, la ingeniería o la arquitectura.

Pero, formas y procesos de la naturaleza aparte, los hábitos y conductas de los animales pueden ser de lo más reveladores y enseñarnos a gestionar mejor nuestras relaciones sociales y laborales. ¿Cuántas veces no hemos entendido lo que nuestro jefe nos está diciendo? No es el caso de las abejas melíferas, que practican una comunicación clara, precisa y concisa. Trabajar en equipo puede ser un drama y una fuente de conflictos a no ser que se imite a los lobos, que viven en manadas, cooperan y ejemplifican el trabajo en equipo. Por no hablar de jefes... los gorilas son un modelo a seguir de liderazgo.

“Podemos aprender muchísimos de los animales”, dice el biólogo y experto en gestión empresarial Enrique de Mora, que ha analizado el comportamiento animal y extraído algunas lecciones para mejorar la conducta de los humanos. Sus conclusiones están recogidas en *Animaladas (Etho-management)*. ¿Qué podemos aprender de los animales? (Empresa activa). “Nos pueden enseñar a mejorar nuestro comportamiento y nuestras relaciones sociales”.

Cómo ser un buen líder Steve Jobs fue, sin duda, un genio de la tecnología que revolucionó el mundo de la informática e hizo que el ordenador se convirtiera en algo sencillo de usar; inventó una nueva forma

de hacer negocio con la música e hizo evolucionar la telefonía móvil. Además fue un ejemplo de liderazgo muy marcado. “Era un visionario, tenía una capacidad de seducción personal y de comunicación brutales, con las que logró tener fans en vez de clientes. Sin embargo –matiza De Mora– es un tipo de liderazgo que complica mucho su sucesión”.

Si Jobs hubiera sido animal, habría nacido bisonte y líder. Estos mamíferos se mueven al unísono. Siguen ciegamente a su líder, pero si este cae, el resto no sabe qué hacer y se convierte en un blanco fácil para los cazadores. Muchas empresas, como Apple, reproducen el modelo *bisonte*. “A menudo, el fundador cuenta con poca formación pero es un emprendedor y un trabajador nato. No obstante, en un momento determinado su impronta deviene excesiva, como cuando se jubilan pero siguen yendo y mandando en la empresa, haciendo gala de un liderazgo demasiado marcado, excesivamente autoritario. Desde un punto de vista empresarial, es un modelo anticuado”, considera De Mora.

En cambio, Google representa el modelo contrario, donde no hay un solo líder, reconocible, sino muchos líderes. Como les ocurre a los atunes, que nadan en grandes bancos, a enorme velocidad, compartiendo el liderazgo. Los gorilas son otro buen ejemplo, viven en grupos de hasta 40 individuos y el *espalda plateada*, llamado así porque luce canas en su lomo, es el que guía al resto y defiende al grupo por encima del individuo. Su perfil es de los más completos que existe: guía, protege, enseña, desarrolla y cuida de la supervivencia del grupo. ¿Tiene su jefe alguna o varias de estas cualidades?

Lo más difícil a la hora de gestionar grupos de personas son las emociones. Antes se creía que para ser un buen jefe bastaba con saber mucho del negocio. No obstante, ahora sabemos, gracias al avance de las técnicas de neuroimagen cerebral, que las emociones desempeñan un papel esencial; que influyen en todas nuestras actividades. Por lo que además de formarnos también debemos trabajar nuestras habilidades sociales.

“Uno de los objetivos del jefe debe ser el de tener trabajadores satisfechos y felices –indica De Mora–. Para ello, debe apoyar a sus trabajadores, enseñar-

LO MÁS DIFÍCIL DE TRATAR CON UN GRUPO ES SABER CONTROLAR EMOCIONES

les cómo llegar a los objetivos perseguidos y mantener con ellos una comunicación constante, gestionando su proceso de aprendizaje”. Eso es lo que hizo Howard Schultz, el propietario de la popular cadena de cafeterías Starbucks. A finales de los noventa, se marcó como objetivo tener 2000 locales para el año 2000. Sólo no lo podía lograr, está claro. De manera que fue contagiando entusiasmo a los directivos y supervisores de la compañía, alentándolos para que hicieran de aquel su objetivo también y los convirtió en fuerza motora del éxito.

Hablando se entiende la gente, o no Buena parte de los malentendidos que se producen en nuestra vida cotidiana tienen que ver con el lenguaje. A veces no nos expresamos bien, con claridad, con firmeza, y eso lleva a errores. Los animales puede que no hablen, en el sentido de que carecen de un lenguaje complejo como el humano, pero se comunican y lo hacen sin dejar lugar a equívocos. Por ejemplo, los percebes y mejillones *hablan* abriendo y cerrando sus conchas, dando golpes secos, amplificadas por el agua. Los pájaros, mediante sus gorgoritos, se dicen cosas como: “Esta es mi rama, fuera de aquí”.

Los animales sociales, que son los que viven en grupos, como las hormigas, las ballenas o los lobos, disponen de maneras mucho más sofisticadas para entenderse. Se ven, en cierta medida, obligados a ello, puesto que tienen que repartirse tareas, buscar comida juntos, marcar territorio, defenderse de otros, aparearse... Curiosamente, los animales capaces de comunicarse mejor, o más eficientemente, no son como podríamos pensar a priori los primates, sino otros infinitamente más pequeños: las abejas melíferas. Estos insectos ejecutan una danza mediante la cual explican con suma precisión dónde hay alimentos, a qué distancia están –¡a veces incluso se encuentran a kilómetros!– y en qué dirección. No mantienen conversaciones intrascendentes, sino que sólo hablan de dos temas vitales: comida y alojamiento. “En las empresas deberíamos ser capaces de aprender de ellas y en ▶

LIDERAZGO FEMENINO

Las manadas de elefantes son uno de los mejores ejemplos animales de liderazgo femenino. Suelen ir en grupos, en los que hay varias elefantes junto a sus crías, mientras que los machos suelen ir en grupos más pequeños o en solitario y sólo se aproximan a las hembras en época de celo. Los grupos

de elefantes están liderados por la matriarca. Cuando se presenta un peligro, forman un círculo de defensa, ponen en el centro a las crías y las hembras adultas se colocan hacia fuera. La líder suele adelantarse para enfrentarse al peligro, expande las orejas y suelta bramidos y gruñidos para asustar al posible agresor, una táctica que le suele funcionar, aunque a veces también le cuesta la vida.

Las elefantes defienden el interés del grupo por encima del particular. Lo mismo ocurre con las líderes en las empresas hoy en día. Tienen, afirma Giorgio Nardone, terapeuta italiano, fundador y director del Centro de terapia estratégica de Arezzo, mucho más sentido de la cooperación y más inteligencia emocional que un hombre, algo esencial en la empresa del siglo XXI.

CONSEJOS

Tras una observación minuciosa del mundo animal y una comparación de sus habilidades sociales, Enrique de Mora resume en

una serie de consejos aquellos que debemos copiar e imitar de la naturaleza para mejorar nuestras relaciones sociales y laborales



Ser uno mismo, como cualquier koala, perro, caballo. Y saber disfrutar de cada situación.



Practicar una comunicación clara, precisa, con mensaje enfocado, sin efectismos, como las abejas, expresando emociones sinceras, como los lobos.



Defender los intereses del grupo por encima de los propios, como los elefantes o los gorilas.



Adaptarse a las circunstancias y potenciar el desarrollo de los más jóvenes, como hacen las águilas con sus polluelos.



Optimizar el trabajo en equipo, planificar, cooperar, coordinarse, como las hormigas.



Relacionarse, compartir información, socializarse, como los lobos, y, ante un posible conflicto, tratar de rebajar la tensión y controlar la agresividad, como los chimpancés. De producirse, buscar la reconciliación.

FOTOS: GETTY

► los asuntos importantes practicar una comunicación clara, precisa, con un mensaje enfocado y desprovisto de efectismos”, considera De Mora. Eso sí, la comunicación entre abejas está despojada de emociones, a diferencia de los lobos, mamíferos sumamente expresivos, que cuentan con uno de los pocos lenguajes corporales sinceros en el mundo animal. Algunos primates también usan las expresiones faciales y corporales para intercambiar información.

Los humanos deberíamos tomar buena nota de estos sistemas de comunicación, porque a menudo nos andamos por las ramas, enviamos mensajes poco claros, cuando no con información medio falsa. Un aspecto importante de la comunicación en el que los animales patinan es el *feedback*. Aunque a nosotros tampoco es que se nos dé demasiado bien. “En Centroeuropa y Estados Unidos es una práctica muy aceptada, la de las críticas constructivas, mientras que en la cultura latina caen fatal. Y eso denota una menor madurez y capacidad crítica en promedio”, explica De Mora.

Debemos estar dispuestos a que los compañeros, el jefe, el resto del equipo valoren nuestro trabajo y nuestra gestión para que podamos mejorar. Es una forma de incrementar incluso el compromiso y la motivación de los demás. Eso sí, deben ser comentarios constructivos, si no, mejor no hacerlos...

Que la sangre no llegue al río... Tratamos de evitarlos a toda costa. Sentimos pavor hacia la posibilidad de generar un malentendido que nos lleve a enfrentarnos a un compañero de trabajo, a un amigo, a la pareja o incluso al jefe. Los animales, en cambio, no. Para ellos, los conflictos forman parte de la vida y, por tanto, se los toman como algo normal. Incluso en muchas ocasiones son verdaderos rituales. Los conflictos surgen cuando los intereses de dos partes no coinciden. Y aunque solemos verlos como algo negativo, muchos expertos opinan que sin ellos, no podríamos avanzar.

Los animales lo tienen claro. La mayoría de conductas que a simple vista nos pueden parecer agresivas están dirigidas, justamente, a evitar la

confrontación directa, como cuando los gorilas se golpean el pecho haciendo demostraciones de fuerza. Se trata de amagos disuasorios que en raras ocasiones acaban en trifulca.

Puede que estos dos métodos de reconciliación no parezcan los más adecuados para poner en práctica en la oficina. O sí. Otro método tal vez también poco aplicable es el de los macacos, que buscan provocar compasión en el otro agarrando a la primera cría que encuentran y mostrándola al macho que los quiere agredir. Eso los apacigua.

Para Enrique de Mora “no se trata de llevarse bebés al trabajo y enseñárselos al jefe, ni tampoco de resolver los conflictos con sexo o arrastrándonos, pero sí, como los animales, debemos buscar la reconciliación”. Ellos resuelven los conflictos al instante, no se enquistan en ellos y los arrastran durante tiempo, como hacemos los humanos. “Una estrategia que funciona y que imita al comportamiento animal es la del factor sorpresa. Por ejemplo, ante un desencuentro, podemos invitar al otro a comer; o integrarlo en un grupo de trabajo. Es una forma de positivizar el conflicto y seguir adelante”.

Porque el objetivo no es evitarlo sino impedir que sea destructivo. Una confrontación también puede tener partes positivas: bien resuelta, puede mejorar la cohesión y el funcionamiento del equipo, al obligar a las partes a encontrar medios más adecuados para resolver el problema.

Trabajo en equipo Aunque a veces nos parece farragoso y que entorpece y ralentiza, el trabajo en equipo puede ser sumamente enriquecedor. Es más, la mayoría de tareas las hacemos junto a otras personas. Para que salgan bien, se necesita una serie de ingredientes. Para empezar, que todos los miembros del equipo confíen en que el resto de compañeros va a hacer un buen trabajo y que están implicados en el proyecto. En segundo lugar, tiene que estar claro cuál es el objetivo que se persigue, qué se espera de cada persona del equipo y cómo se va a coordinar ese trabajo. En la naturaleza, muchos animales son solitarios, como los gatos, y rara vez van en grupo. Otros, en cambio, son muy sociales,

HORMIGAS, LOBOS O BALENAS ENCARNAN EL TRABAJO SOFISTICADO EN GRUPO

UNA PUGNA BIEN RESUELTA PUEDE REVERTIR EN UNA MEJOR COHESIÓN

como los lobos, los elefantes, los primates o los insectos. De hecho, las hormigas son uno de los mejores ejemplos de trabajo en equipo. Cada una de ellas se mueve teniendo en cuenta a su compañera de al lado; saben cuál es su misión. Y lo importante no es el trabajo de cada una sino el colectivo. Desde el punto de vista individual no son animales inteligentes, pero la colonia, en su conjunto, sí lo es.

Los lobos también son un buen caso de trabajo cooperativo. De hecho, en contra de los tópicos que rodean a estos animales, destacan por su solidaridad. Suelen cazar en manadas, se ayudan y se organizan para defender la comida de otros lobos o depredadores; distribuyen el botín entre todos y tienen un profundo sentimiento de pertenencia a una manada.

También en una empresa, es esencial para que el equipo funcione, que sus miembros sepan realizar una labor juntos, de manera interdependiente, y que se sientan satisfechos de pertenecer a ese grupo. Si no, que les pregunten a los trabajadores de Google.

Así pues, de la misma forma que nos fijamos en la naturaleza, en sus soluciones, porque sabemos que son las más eficientes, los comportamientos y hábitos, e incluso algunas habilidades de los animales son también de gran eficiencia, el fruto de millones de años de evolución. ¿Por qué no fijarnos en lo que hacen y copiarlo para mejorar nuestras relaciones sociales y laborales? Se trata, al fin y al cabo, de, como dice Enrique de Mora, sacar al animal que llevamos dentro. ■