

Es una opinión muy extendida que los animales se guían "por el instinto" y que, por el contrario, los seres humanos se guían "por la razón", algo que supuestamente nos convierte en criaturas más "evolucionadas".

Hendrie Weisinger, sin embargo, revela que lo inverso es cierto, y ese descubrimiento conforma la base sobre la que se asientan los tres destacados hallazgos que presenta en su libro "El genio del instinto".

El primero de esos hallazgos señala que el comportamiento humano es más inteligente que el animal porque contamos con más instintos -y no menos-. Con ellos, ya disponemos de todo lo que necesitamos para mejorar nuestras vidas, es decir, estamos "programados" para triunfar.

El segundo descubrimiento indica que el hombre ha perdido el contacto con sus instintos y que, en la mayoría de los casos, actúa en contra de aquello a lo que le impulsarían.

El tercer y tal vez más importante hallazgo es que podemos mejorar todas las vertientes de nuestra vida -matrimonio, familia, trabajo, negocios- recuperando nuestros instintos y utilizándolos en nuestro beneficio.

Bibliografía

Hendrie Weisinger

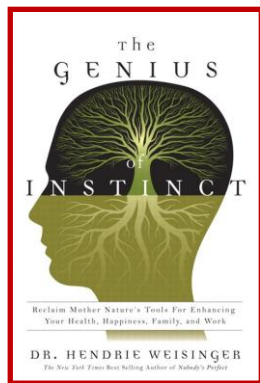
Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.

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 genio del instinto

Por qué la naturaleza nos ha dotado de los instintos y cómo podemos utilizarlos para mejorar

Hendrie Weisinger

INTRODUCCION

La conclusión que se impone tras el material presentado en el libro es que las personas y organizaciones que más triunfan en el mundo son precisamente aquellas que más se apoyan en sus instintos.

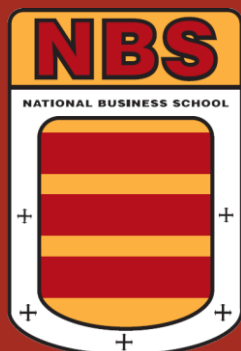
La psicología evolutiva, una ciencia que cada vez cobra mayor relevancia y que está en la base de este libro, nos enseña que nuestra mente es un conjunto de mecanismos evolucionados o "instintos" diseñados para resolver los problemas que nos plantea la supervivencia. Generación tras generación, durante millones de años, la selección natural ha ido programando el cerebro humano y el de las demás especies para la supervivencia y la reproducción.

Las habilidades que perduraron a lo largo del tiempo se preservaron porque ayudaron al hombre primitivo -y lo siguen haciendo con el hombre actual- a solventar sus dificultades de adaptación: desde la búsqueda de una cueva donde vivir hasta una empresa seria en la que trabajar, desde la organización de una cacería hasta la de un equipo en el que trabajar conjuntamente con los demás miembros. Los que triunfaron porque fueron capaces de resolver los escollos que la adaptación plantea fortalecieron así su "nicho ecológico" y su lugar en el mundo.

El ser humano dispone de un gran número de instintos que le asisten para sobrevivir y desarrollarse. Recobrar conciencia de ellos y utilizarlos nos enseñará cómo aprovechar nuestro genio natural para triunfar y prosperar. Weisinger ha optado por centrarse en los seis instintos principales y explorarlos a fondo:

- La búsqueda de cobijo: nos ayuda a entrar en un entorno que nos proporciona autonomía.
- La búsqueda de ayuda: nos sirve para proteger nuestra vulnerabilidad.
- El ofrecimiento de ayuda: nos permite desarrollar a los demás.
- La belleza: nos hace capaces de atraer a los otros.
- La cooperación: nos facilita el estimular y desarrollar unas relaciones justas y productivas.
- La curiosidad: nos capacita para situarnos siempre por delante de los demás.

La naturaleza nos hace ver que estos seis procesos instintivos son nuestras herramientas evolucionadas, las que nos permiten mejorar continuamente nuestra salud, felicidad, nuestra creatividad, nuestra familia y nuestra sociedad. La prolongada existencia de estos instintos a lo largo de miles de años es la prueba definitiva de su eficacia.



Parte I: La búsqueda de cobijo

Las hembras murciélago se procuran siempre un nido que les proporciona un entorno seguro, les protege de los depredadores y de las condiciones climáticas adversas y favorece la creación de un microclima propicio para el nacimiento y crecimiento de las crías. No es, por tanto, inusual encontrar un nido de murciélagos en un edificio o iglesia abandonados: estos mamíferos han llegado hasta allí empujados por su instinto de búsqueda de cobijo; han encontrado un ambiente que se ajusta a sus necesidades y les permite perpetuarse como especie.

Tal y como han demostrado varios estudios, los murciélagos que habitan en edificios entran en estado de hibernación con menos frecuencia que los que viven en cuevas. Gracias a ello, los primeros mantienen su actividad durante un mayor número de días y disfrutan de más tiempo para desarrollar el feto.

Sus instintos de búsqueda de cobijo conducen a los murciélagos a elegir un nuevo hábitat que los protege de los depredadores, les ayuda a ahorrar energía, acelera la gestación y favorece un crecimiento más rápido de las crías. Con estos hábitos de los murciélagos, la naturaleza nos enseña que encontrar un entorno favorable resulta esencial para mejorar nuestras vidas.

La satisfacción frente al crecimiento. Muchas personas se declaran satisfechas con su trabajo o con sus relaciones. La satisfacción es una especie de adaptación. Su valor evolutivo reside en que sirve a los individuos para permanecer en un ambiente determinado y mantener sus amistades, familias y entorno. Las personas satisfechas permanecen en el "rol" que les ha tocado vivir, soportan el estrés que pueda provocarles y no suelen desear cambiarlo por otro distinto.

No hay nada censurable en sentirse satisfecho. La satisfacción es una sensación agradable, pero no nos permite crecer ni nos obliga a movernos: es más bien todo lo contrario. Esto es válido tanto para personas como para organizaciones. Son

cientos los casos de empresas que, por sentirse satisfechas con su posición en determinado momento, han quedado a la cola de su sector o incluso han desaparecido.

Los instintos de búsqueda de cobijo existen para ayudarnos a encontrar un entorno que nos posibilite un crecimiento continuo, donde nuestro autodesarrollo sea una sensación tangible. En el mundo actual, esto significa vivir inmersos en un hábitat que continuamente promueva nuestro desarrollo.

La exploración del entorno. Una de las maneras de buscar un entorno de estas características es la exploración activa, que nos permite determinar si el nuevo ambiente tiene la capacidad de satisfacer nuestras necesidades básicas o no. Dicha exploración ha de tener en cuenta dos variables: el tiempo y los datos.

El tiempo es la variable inherente a la evolución: cualquier cambio necesita tiempo. El progreso de un estudiante o de un empleado requiere un lapso determinado que es difícil acortar. Una búsqueda de cobijo instintiva necesita, por tanto, tiempo suficiente para explorar un entorno y asegurarse de que la elección haya sido la acertada.

Analizar los datos sobre nuestro nuevo entorno es esencial para tomar la decisión acertada acerca de si debemos quedarnos o no en él. El hombre primitivo que "analizaba" los componentes de cada nuevo entorno que encontraba, para decidir si valía la pena quedarse o proseguir la búsqueda, era mejor explorador que aquel pariente suyo que enseguida se establecía en un lugar, atraído por sus vistas, pero que al final resultaba estar demasiado alejado del punto de intercambio de mercancías.

La búsqueda de cobijo en la actualidad. En nuestra vida cotidiana se dan muchas oportunidades para beneficiarnos del instinto de búsqueda de cobijo: la búsqueda de pareja, de empleo, de un entorno más autónomo, de la salida de una relación tormentosa, etc.

En lo que se refiere al trabajo, el instinto de búsqueda de cobijo nos aconseja explorar el medio en el que nos movemos para lograr una visión global de todas las fuerzas que puedan impactarnos. En lugar de someternos sólo a una entrevista, deberíamos también "entrevistar al trabajo" para obtener toda la información necesaria antes de tomar la decisión que mejor se ajuste a nuestros intereses.

Cierta aspirante a novelista estaba entusiasmada con la posibilidad de conseguir el cargo de editora adjunta en una revista técnica. Creía que aceptar el puesto le ayudaría a ampliar sus conocimientos del proceso creativo y de la escritura de ficción. Envío a la revista su expediente académico, recomendaciones, y muestras de sus trabajos de colaboración en el periódico universitario; finalmente, consiguió una entrevista por teléfono y la contrataron. Accedió al puesto con grandes expectativas sólo para descubrir, una semana después, que se aburría mortalmente. Sólo con que se hubiera tomado la molestia de informarse sobre el tipo de textos que tendría que editar, habría averiguado muy pronto que aquel trabajo no era el que ella necesitaba.

A la hora de aceptar un nuevo empleo conviene, por tanto, que conozcamos a las personas con las que vamos a trabajar y, en especial, a nuestros futuros superiores. Además es esencial asegurarse con total certeza de qué será lo que vamos a hacer: el lugar de trabajo, la naturaleza de las tareas, etc., para estar seguros de que nos proporcionarán la satisfacción emocional.

Parte II: La búsqueda de ayuda para proteger nuestra vulnerabilidad

Un polluelo de mirlo deja caer de su pico el gusano que su madre le acaba de traer. Todavía es demasiado pequeño para volver a cogerlo por sí solo y empieza a piar con la cabeza hacia arriba y el pico abierto de par en par. Su madre regresa rápidamente al nido y le socorre.

La llamada del polluelo es un ejemplo de una función instintiva conocida como

búsqueda de ayuda. En el mundo animal, la petición de ayuda se da en las situaciones donde un espécimen no puede resolver un problema por su cuenta y necesita asistencia de otros miembros de su grupo familiar.

Esta adaptación evolutiva tiene una función crítica: ayudarnos a proteger nuestros puntos vulnerables. El estudiante que reclama apoyo para sus estudios de biología, el empleado que solicita de sus superiores el respaldo que necesita para desarrollar sus habilidades o una pareja que se ampara mutuamente dan muestra de un comportamiento inteligente.

Sin embargo, a medida que nos vamos haciendo mayores el instinto de pedir auxilio se inhibe cada vez más. El mundo está lleno de presidentes, directores generales, directivos y empleados que han fracasado fundamentalmente por su reticencia a solicitar el apoyo de otros.

Un ejecutivo consciente de que su comportamiento puede constituir un obstáculo para su promoción es propenso a sentirse preocupado cuando en el trabajo se le informa de ello, ya que para él esa vulnerabilidad pone en peligro su supervivencia en la organización. En esta situación, lo que el individuo vive es una experiencia amenazante en un nivel primario; la intensidad de la misma es desproporcionada respecto a la situación y esto exacerba el problema.

Cuando nuestro jefe nos amonesta sus palabras suenan sarcásticas, pero al fin y al cabo, el efecto no es el mismo que si nos mordiera un felino "dientes de sable". Nuestros pensamientos pueden provocar úlceras y migrañas, pero aun así el daño nos lo infiere nuestra mente y no la realidad física, como en el caso de nuestros ancestros. Aunque las condiciones exteriores de nuestras vidas hayan cambiado, una alta tasa de ataques de ansiedad en el trabajo demuestra que seguimos siendo vulnerables y que necesitamos ayuda.

Sin embargo, los mensajes que hoy nos llegan desde todas partes nos incitan a suplantar nuestra naturaleza, es decir, a

apoyarnos en nosotros mismos, a ser independientes, a resolver nuestros propios problemas, etc. Actuar en función de estas ideas -tanto si nos hallamos en la selva como en Wall Street- es ir contra nuestra naturaleza y, en consecuencia, perjudicarnos a nosotros mismos. Aceptar nuestra vulnerabilidad es el prerrequisito para la utilización de nuestros instintos de petición de ayuda.

La búsqueda de ayuda en el trabajo. Un momento perfecto para utilizar nuestro instinto de petición de ayuda es al final de la evaluación de rendimiento a la que nos sometemos en el trabajo. En teoría, la evaluación del rendimiento de un empleado se realiza para mejorar ese rendimiento al año siguiente. Tras un diálogo productivo, se establece un plan de acción pactado, en el cual se fijan los pasos a seguir para obtener esos avances. Desgraciadamente, muy a menudo, los pasos indicados sirven de poca o ninguna ayuda.

Más que a ellos o a la escasa motivación del empleado, la ausencia de mejoras se debe a la falta de habilidades o conocimientos sobre cómo implementar cada uno de esos movimientos establecidos. El principal fallo de numerosas evaluaciones radica precisamente en la ausencia de una figura que pueda ayudar al empleado, un tutor o un mentor. Por lo que respecta a los empleados, ellos por sí mismos son poco propensos a requerir la ayuda que estiman necesaria.

Muchas organizaciones cuentan con programas de mentoría, pero en una empresa media lo habitual es que se asigne un mentor a un empleado que ha dado muestras de buen rendimiento. Sin embargo, resultaría más conveniente que fuera el propio empleado el que solicitara un mentor cuando lo considere oportuno. Las organizaciones que no fomentan esta práctica pierden muchos empleados cuyos talentos son "diamantes en bruto".

A veces, la mejor manera de solicitar ayuda en el trabajo es identificar a la persona más capacitada para asistirnos y pedirle directamente su colaboración, como en la anécdota del estudiante de cirugía al que operar se le daba peor que a sus

compañeros y que, al llegar su turno, se acercó al profesor diciéndole: "Profesor, no lo haré bien si usted no me ayuda. Por favor, ayúdeme a operar bien. Es cuestión de vida o muerte".

Debemos confiar en que nuestro instinto de pedir ayuda se verá en la mayoría de los casos satisfecho. La naturaleza se ha ocupado también de "programar" a los requeridos con una herramienta recíproca: el instinto de prestar ayuda.

Parte III: Prestar ayuda para que podamos tener futuro

Cuando la hembra de cuco está lista para poner sus huevos, no construye su propio nido, sino que los pone en el de otro pájaro. Éste lo incuba y, cuando sale el polluelo del cuco, lo alimenta como si fuera suyo. El estímulo de alimentar a los polluelos es tan fuerte en las aves que no son capaces de descubrir al cuco intruso.

De manera parecida, los seres humanos también estamos "programados" para ofrecer ayuda a los que la necesitan. En caso contrario, los padres, por ejemplo, no se sentirían obligados a alimentar a sus hijos, lo cual llevaría a una elevada mortalidad infantil y a la rápida extinción de nuestra especie. Desde una perspectiva evolutiva, ambos sexos tienen el instinto de alimentar y proteger porque éste es la garantía de la vida del individuo, de la familia, de la sociedad y del mundo.

Podemos empezar a cultivar nuestro instinto de ofrecimiento de ayuda partiendo de su definición evolutiva: un conjunto de comportamientos y comunicaciones que atienden a las necesidades de los demás para desarrollarlos como personas. En definitiva, ayudamos a los demás para asegurar el futuro común y para ayudarnos a nosotros mismos.

El instinto de prestar ayuda en la empresa. En las partidas de caza y otras tareas de la comunidad del hombre primitivo, los líderes del clan eran conscientes de que algunos de sus miembros necesitaban más ayuda que otros para aprender algunas habilidades y trabajar juntos. En lugar de ignorarlos y dejar que se quedaran atrás, estos líderes

tenían la paciencia de enseñarles esas tareas. A cambio, esos miembros mostraban su agradecimiento y permanecían leales a su jefe. Incluso si se les presentaba la oportunidad de unirse a otro clan, la rechazaban.

En el mundo científico y empresarial es de sobra sabido que los directivos dispuestos a ayudar, atentos a las necesidades de sus equipos, obtienen de ello múltiples beneficios: mejores relaciones, un personal más motivado y productivo, la retención de los individuos con mayor talento, buenos resultados financieros y más éxito en sus carreras profesionales.

Existen múltiples maneras de mostrar atención al personal de una empresa. Algunos directivos lo hacen con gestos tales como el envío de felicitaciones de cumpleaños u organizando cenas de empresa. Más importante, sin embargo, que este tipo de gestos es el reconocimiento que recibe el personal por sus ideas, capacidad de innovación y cumplimiento de los estándares de excelencia.

El desarrollo es aquí la clave: se necesita más formación, más mentoría y más evaluación constructiva. Toda organización emplearía mejor sus presupuestos de formación si realizara una evaluación más rigurosa de los beneficios que supone para el personal.

Además, las empresas deben preocuparse de que los programas de formación que diseñan para sus empleados tengan sentido para éstos y mejoren sus vidas en general. Formar para el desempeño de las tareas básicas de un trabajo es fundamental, pero una formación que demuestre la atención y el esmero que una organización o directivo reservan para sus empleados es mucho más esencial, ya que contribuye a su desarrollo como personas. Enseñar a manejar un nuevo software o cómo hacer inventario resulta primordial para los empleados que necesiten hacerlo, pero prepararles para efectuar y recibir críticas, potenciar la inteligencia emocional e iniciarles en cómo lograr el equilibrio en sus vidas no es menos substancial, además de

que fortalece la cohesión de los equipos y su rendimiento general.

Los directivos que siguen su instinto de ofrecimiento de ayuda siempre encuentran tiempo para sus empleados. Esta atención a veces consiste simplemente en escucharles cuando hablan de los quebraderos de cabeza que les dan sus hijos. Otras veces se muestra en la concesión de tiempo libre para que atiendan sus asuntos familiares y personales. Como consecuencia, encuentran una recompensa en forma de un mayor rendimiento y una más alta retención del talento.

Parte IV: Embellecer(se) para atraer a la gente

Los gorilas "espalda plateada", tanto machos como hembras, pasan gran parte del día arreglándose para lucir buen aspecto y oler maravillosamente. Para ello, se bañan en el río, se limpian y abrillantan los dientes con las uñas y pasan horas cepillándose la piel. El énfasis que ponen los gorilas en el atractivo físico -incluso cuando no están en época de celo- tiene como objetivo resultar atractivos unos a otros. Cuanto más lo consiguen, más tiempo permanecen juntos como un grupo cohesionado.

La base evolutiva que inspira nuestros instintos de atracción es presentarnos a nosotros mismos y nuestro trabajo u organización como atractivos para los demás, y de ese modo permitirnos mantener nuestro nicho ecológico. Este fenómeno lo presenciamos todos los días: en condiciones de igualdad, el candidato para un puesto resultará elegido antes que los demás si resulta más cautivador. Una presentación elaborada con la última tecnología se valora más que otra con un formato menos llamativo porque aviva nuestro interés. Así, por ejemplo, ante una necesidad de recorte de un 20% entre la plantilla, y con un rendimiento igualado, un directivo tenderá a mantener a aquellos empleados que le despiertan mayor simpatía.

Mejorar nuestro cociente de simpatía. El atractivo personal es la condición esencial del éxito en todos los aspectos de la vida.

Con él podemos conseguir casi todo lo que nos proponamos, desde ser el alumno favorito del profesor hasta ser invitado a fiestas o promocionados en el trabajo. En consecuencia, una de las mejores maneras de optimizar nuestro éxito es desarrollar aquellas cualidades que incrementen nuestro cociente de atracción. Tener sentido del humor, estar seguro de uno mismo, elogiar a los demás y saber escuchar son las principales cualidades de una persona simpática.

El humor. Cuando vivían en la sabana y el peligro era constante, los seres humanos preferían jefes que inspirasen confianza con su carácter alegre y no individuos con una personalidad sombría. En la naturaleza humana está el deseo de sentirse bien y, siendo el humor un elemento agradable, gravitamos hacia aquellas personas que transmiten sensaciones positivas y tienen sentido del humor.

Para volvernos más atractivos, pues, conviene desarrollar nuestro sentido del humor. Hay algunas maneras prácticas y efectivas de hacerlo:

- Observar a la gente durante cinco minutos al día para concienciarnos de que nos tomamos demasiado en serio.
- Tomarnos un descanso de cinco minutos al día para pensar en las cosas que nos hacen reír.
- Empezar las reuniones con chistes que contarán diferentes miembros del equipo.

La seguridad en uno mismo. Los primeros humanos que se sentían seguros de sí mismos y no tenían temor de expresar ideas propias que podían servir de ayuda a la tribu, eran más competitivos que sus familiares más tímidos. Inevitablemente, aquellas personas que ofrecen consejos y orientación sobre el mejor modo de enfrentarse a los retos del día a día alcanzan puestos de liderazgo con mayor facilidad, especialmente si sus indicaciones dan buenos resultados.

Otros beneficios de esta cualidad incluyen sentirse mejor con uno mismo, estar más

sano, menos estresado y mantener unas relaciones fluidas con los demás. Todos estos factores nos hacen aparecer como más atractivos. Hay algunas vías para practicar un comportamiento que refleje la seguridad en nosotros mismos:

- Utilizar expresiones como "pienso que..., creo que..." para poner de relieve nuestra subjetividad, en lugar de presentar nuestras opiniones como hechos.
- Utilizar un tono de voz que transmita respeto hacia los demás.
- Pedir antes de exigir.
- Escuchar las respuestas de los demás de una manera no defensiva.
- Apreciar el que nuestras opiniones sean escuchadas.

Los elogios. Los padres han elogiado desde siempre aquellos comportamientos de sus hijos que les ayudan a la supervivencia, tales como la vigilancia, el mirar a ambos lados de la calle antes de cruzar o al frente antes de desplazarse hacia delante. Estos son ejemplos de la función evolutiva de los elogios, que refuerzan los comportamientos que dotan a la persona de la ventaja competitiva. Alabar a los demás no sólo les ayuda a ellos, sino que además nos hace a nosotros mismos más atractivos. Los niños que reciben el aplauso de sus padres también albergan sentimientos positivos hacia ellos.

Lo mismo ocurre en el lugar de trabajo actual: cuando los empleados reciben el reconocimiento que merecen, su productividad y moral suben, y el directivo que los cumplimenta se torna más simpático a sus ojos.

La escucha. La naturaleza favorece a los que escuchan bien. El hombre primitivo capaz de oír al leopardo a tiempo era el que volvía a casa vivo. Cientos de miles de años después, saber escuchar aún favorece nuestra supervivencia y mejora nuestro atractivo.

La escucha es una herramienta fundamental para la conservación. Al

escuchar, recopilamos datos para solucionar problemas e innovar, y además fortalecemos los vínculos personales: nos sentimos unidos a quien nos respeta lo suficiente como para prestar atención a nuestras ideas. Aquellos que saben escuchar son hoy líderes muy solicitados; en cualquier profesión e interacción –padre e hijo, pareja, terapeuta, abogado, empresario-, la escucha activa resulta primordial.

Resultaremos más interesantes para los demás si cumplimos con algunas reglas:

- No les interrumpimos cuando hablan (si lo hacemos, parece que no les escuchamos).
- Respondemos a lo que dicen en vez de iniciar otro tema.
- Mostramos que hemos entendido lo que se nos dice parafraseando o resumiendo lo que creemos que nos han transmitido.
- Cuando no estamos seguros de lo que nos han dicho, pedimos amablemente más información o una aclaración.
- Recordamos que la función de la escucha es recabar información para ayudar a los demás a que progresen.

Parte V: Cooperar para conseguir que el trabajo se haga en equipo

La oca canadiense recorre miles de kilómetros dos veces al año, en bandadas de movimientos maravillosamente coordinados. El largo eje del grupo está casi en ángulo recto con respecto a la dirección del vuelo: así, la propia bandada adquiere la forma de un ave. Cada oca sube y baja sus alas en sincronización perfecta con las ocas que lleva a ambos lados y vuelan al mismo ritmo.

Este es un ejemplo de comportamiento en el cual dos o más animales actúan como uno, tanto para el beneficio individual como colectivo. En el caso de las ocas, la formación descrita reduce la resistencia y crea una corriente de aire, con lo que la migración resulta menos agotadora, tanto

para el grupo como para cada uno de los integrantes. Este tipo de cooperación garantiza la integración y coordinación de los componentes de un sistema, sea una manada de lobos, un equipo de fútbol o una gran empresa, y por otro lado, posibilita el realizar las tareas de manera suave y eficiente.

Los esfuerzos de cooperación son obligatorios a la hora de crear organizaciones permanentes y a corto plazo. Vivimos en un mundo que ha evolucionado y es gobernado por la cooperación, así que es normal que estemos “programados” para cooperar. La colaboración no sólo mejora nuestras vidas, sino que las hace posibles.

La reciprocidad: el dar y el recibir de la cooperación. El núcleo de nuestros instintos de cooperación es la reciprocidad, el dar y el recibir que tiene lugar en cualquier relación. El murciélago vampiro puede enseñarnos mucho en este aspecto, a pesar de su nombre. Esta especie vive en unidades familiares duraderas. Son grupos muy estables y la interacción entre los miembros es muy frecuente. En lo que se refiere a la reciprocidad, los murciélagos vampiro comparten sangre entre ellos para sobrevivir cuando escasean los alimentos.

Este comportamiento explica una de las reglas que la naturaleza impone para estimular la reciprocidad: el reconocimiento. Los murciélagos, por ejemplo, se reconocen mutuamente. No podemos devolver un favor si no sabemos quién nos lo ha hecho, y no podemos esperar que nos lo devuelvan si los otros ignoran a quién se lo deben. El reconocimiento es esencial en el juego cooperativo.

Una estrategia inteligente en el trabajo, especialmente cuando acabamos de ocupar un nuevo puesto, es ser sincero y auténtico. El consejo de guardar lo personal para uno mismo no es tan útil como a primera vista puede parecer. Al permitir que la gente nos conozca favorecemos su colaboración con nosotros. La sinceridad y la apertura resultan ventajosas y dotan de sentido nuestras interacciones. Conviene, por tanto, intercambiar nuestras historias e intereses

para familiarizarnos con los demás y conocer el máximo posible de gente a nivel personal. La interacción cultiva la reciprocidad.

En las grandes clases universitarias, el estudiante que consigue que su profesor lo recuerde durante todo el semestre cuenta con muchas más posibilidades de que aquél le amplíe el plazo de entrega de un trabajo: desde luego, más que ese otro estudiante que le pide lo mismo desde la última fila y el día anterior a acabarse el plazo. De una manera parecida, resultaría difícil para un jefe promocionar a un empleado si desconoce cuál es su contribución a la empresa. Conseguir que los demás nos conozcan personalmente es decisivo para que mantengan con nosotros una relación de reciprocidad.

Lograr la cooperación entre empleados. Es preferible estimular la cooperación entre personas, proponiéndoles tareas que requieran cooperación, a simplemente hablarles de la necesidad de cooperar.

Un director de empresa se valió astutamente de esta estrategia. Dos de los miembros de su equipo directivo estaban enfrentados en una lucha abierta de poder. Su animosidad causaba retrasos muy costosos en el proyecto que realizaba la empresa.

Decidido a acabar con el enfrentamiento, el director les invitó a comer a ambos en un restaurante chino. Antes de que el camarero les tomara nota, les dijo: "Bueno, a mí me gusta todo. Decidid vosotros lo que vamos a tomar." Esto generó un pequeño debate, al término del cual los dos ejecutivos acordaron qué platos iban a pedir. Durante la comida se pasaban las fuentes unos a otros mientras el director mantenía la conversación centrada en los ingredientes y los sabores de los platos. Una vez terminada la comida, les exhortó así: "Los dos hicisteis un buen trabajo al pedir los platos; todo fue maravillosamente bien. Cuando volváis a la oficina, espero que colaboréis de la misma manera." Y para reforzar sus palabras, dejó que se dividieran la cuenta entre los dos. En este ejemplo, la cooperación tomó la forma de dos enemigos compartiendo

mesa. Lo que hizo el director fue obligar a sus dos ejecutivos a cooperar estimulando la división del trabajo entre ellos (cada uno tenía que elegir un plato) y la equidad (a ambos debía gustarles o tenían que estar dispuestos a probar un plato concreto), y después usó todo esto para demostrarles que eran capaces de colaborar juntos para el bien común. Era justo lo que se necesitaba que hicieran en la oficina, y su jefe no salió defraudado.

Cooperar para competir. Una característica de los babuinos es que un macho puede "robar" una hembra a otro. Si la hembra pertenece a un macho mucho más fuerte, el babuino interesado en ella puede formar una "alianza" con otro para raptarla. Los dos probablemente tengan después que competir entre ellos por la hembra, pero una vez eliminado el babuino grande, sus posibilidades de ganar son mayores al estar en igualdad de fuerzas.

La naturaleza ha creado una estrategia muy efectiva para obligar a la cooperación: la existencia de un enemigo común. Los ejemplos que la vida real ofrece son innumerables: dos equipos que se alían para vencer a un tercero, empresas competidoras que coordinan sus recursos para disputarle el puesto a una organización mayor, niños que "conspiran" contra sus padres, etc. Todos los aspectos de nuestra vida -el trabajo, la familia, el matrimonio- salen favorecidos si nos decidimos a seguir nuestros instintos de cooperación.

La clave para estimular las coaliciones y alianzas es identificar al "malo", al enemigo común que obliga a las partes a cooperar incluso aunque no les agrade hacerlo. Así, el verdadero enemigo de una pequeña franquicia tal vez no sea otra franquicia similar, sino un gigante que les resta cuota de mercado a ambas. Por tanto, una coalición resultaría beneficiosa para las dos.

Parte VI: Tener curiosidad para adelantarnos al resto

El chimpancé es curioso por naturaleza. Tanto si está en la jungla como si se encuentra en una habitación repleta de objetos, tocará, probará, sacudirá e

investigará cada uno de ellos. Gracias a su curiosidad, sus conocimientos sobre su entorno crecen rápidamente y de manera fortuita.

El impulso por explorar e investigar está presente en todos los seres vivos y es el motor de los descubrimientos científicos. Si alguna vez nos hemos quedado hasta la madrugada para asistir al final de una película, o nos hemos sentido obligados a esperar el último pitido en un partido de fútbol, fue por la curiosidad, el instinto que nos impulsa a estudiar, descubrir, comprender y dominar nuestro mundo.

Aumentar nuestra alerta. La curiosidad requiere esfuerzo y energía, tanto si se trata de explorar un parque como de analizar los datos sobre futuros clientes. Por ello, lo primero que tenemos que hacer si queremos estimular nuestra curiosidad es aumentar nuestra energía diaria e impulsar así su funcionamiento. Muchas personas que sienten el deseo de explorar a menudo se sienten demasiado cansadas para realizar el esfuerzo necesario.

La función evolutiva de la curiosidad es dirigir nuestra atención y comportamiento hacia aquellos objetos que pueden ayudarnos a sobrevivir. Al mismo tiempo, los objetos de nuestra curiosidad pueden ser peligrosos. Por eso, algunos primates todavía se acercan a lo que tienen delante con precaución, mediante un procedimiento parecido a un baile: dan dos pasos adelante y un paso atrás, repitiendo esta secuencia hasta que están lo suficientemente cerca como para extender la mano y tocar. La curiosidad es lo que motiva el movimiento de avance y el instinto de aversión, asociado a la ansiedad y al miedo a lo desconocido, es el responsable del retroceso.

Un estudiante recién ingresado en la facultad que él mismo ha escogido puede experimentar un ataque de ansiedad cuando recibe la descripción de las materias que tendrá que estudiar. Su curiosidad se ve atacada por la ansiedad; la primera no ha desaparecido, pero el estudiante se siente abrumado. A sus padres les puede parecer que ha perdido el interés, cuando en realidad sólo necesita apoyo para

superar su aversión. Mucha gente empieza un curso de formación con gran curiosidad y motivación por aprender, pero la complejidad inicial y el volumen de lo que les espera generan una aversión capaz de acabar con su energía e interés.

El acercamiento cauteloso de los primates es una maniobra que merece la pena imitar. Hay que aproximarse a lo nuevo a pequeños pasos. En los últimos cien años, la psicología ha llegado a aceptar la teoría de que los pequeños cambios paulatinos en el estado físico se perciben como agradables, mientras que grandes alteraciones repentinas causan estrés. Cuando pensamos y actuamos midiendo nuestros pasos, nos resulta más fácil controlar la ansiedad y el miedo, que a menudo aparecen juntos cuando nos embarcamos en algo desconocido. Las madres que enseñan a sus hijos a nadar introduciéndolos en el agua paso a paso aprovechan esta característica de la mente humana, igual que los profesores que dividen una tarea compleja en una serie de tareas más pequeñas y sencillas.

Estimular la curiosidad intelectual. Necesitamos la curiosidad intelectual para desarrollar nuestros intereses y, en general, para acelerar nuestro aprendizaje. La curiosidad intelectual se estimula debido a las lagunas informativas en nuestro conocimiento, por conceptos que entran en conflicto o por la falta de datos. Todo ello provoca un desasosiego que la curiosidad intelectual intenta apaciguar para devolvernos a un estado de quietud.

Una vía excelente para estimular nuestra curiosidad intelectual es crear "lagunas de información" en nuestra mente. Podemos, por ejemplo, elegir lo que nos parezca el aparato más interesante de la casa -un reproductor de DVD, un microondas o un iPod- y espolear nuestra curiosidad preguntándonos: "¿Cómo funciona esto?". Podemos ensayar con los empleados de nuestra empresa que dan la impresión de sentirse desmotivados: "¿Cómo puedo lograr que a esta persona le intrigue tanto una tarea que la aborde con entusiasmo?" Se trata, en todos los casos, de experimentar el placer satisfaciendo nuestra curiosidad mediante el aprendizaje.

¿Qué es una cultura corporativa basada en la curiosidad? Una cultura corporativa basada en la curiosidad es aquella que inicia, desarrolla y premia el comportamiento exploratorio y de investigación. Por definición, las organizaciones más competitivas, sean públicas o privadas, médicas o educativas, poseen una cultura basada en la curiosidad: esta acelera el aprendizaje y les hace avanzar.

En cualquier nivel, la curiosidad de la gente se despierta responsabilizándola de un problema que resolver, y cuya solución mejorará algún aspecto de la efectividad organizacional. Todo lo llamativo capta nuestra atención, y la asignación de problemas ayuda a crear "lagunas de información" en nuestras mentes. Para implementar esta estrategia se puede celebrar una vez al mes una reunión dedicada al planteamiento de dificultades singulares y animar al personal a trabajarlas conjuntamente. Aunque las soluciones no fueran las perfectas, el comportamiento exploratorio es un valor en sí que, antes o después, reporta beneficios.

Mientras que la mayoría de las evaluaciones se centran en la consecución de los objetivos, el énfasis sobre el desarrollo y los intereses individuales es crucial para una evaluación de la cultura corporativa basada en la curiosidad. Cuanto más se pueda personalizar una tarea, más entusiasmo y motivación para trabajar y ser creativo provocará. Se trata de una técnica de gestión del desarrollo de personal altamente recomendable y aún no ensayada en exceso: estimular la curiosidad y desarrollar el interés para mejorar el rendimiento.

Conclusión: usar nuestro genio natural

El principal mensaje de "El genio del instinto" es que estamos "programados" para triunfar: para ello, tenemos a nuestra disposición unas potentes herramientas instintivas capaces de mejorar nuestras vidas y ayudarnos a solventar algunas de sus dificultades más sobrecogedoras.

La efectividad de estas herramientas ha pasado con creces la prueba del tiempo. Guiaron a nuestros ancestros y guiarán a nuestros descendientes. Lejos de ser algo primitivo o siniestro, nuestros instintos son una de las mayores capacidades para realzar nuestras vidas. En consecuencia, hemos de redescubrirlos, escucharlos y dejar que su genio natural nos guíe hacia una existencia más auténtica y vibrante.