

APRENDIENDO DE LOS ANIMALES

El “*etho-management*” o *Ethological Management* es un concepto de nuevo cuño desarrollado por el autor y que describe la fusión entre el comportamiento animal (etología) y la gestión de habilidades directivas y relacionales (management). En su libro “Animaladas” lo explora con todo el cariño de quien siente pasión por los animales y también por las personas.



Enrique de Mora,

Autor de “Animaladas”, “ZigZag”
y “Funny-Pop”. Miembro del Top
Ten Business Consulting Spain.

¿LOS HUMANOS SOMOS ANIMALES RACIONALES?

El cercopiteco es un mono que muestra una actitud digna de un humano hacia las bebidas alcohólicas. En la isla caribeña de San Cristóbal estos monos han aprendido a frecuentar los alrededores de los bares y se terminan los cócteles que los clientes (humanos) se dejan. En su mayoría son bebedores sociales que consumen el alcohol con moderación en compañía de otros monos y prefieren que esté diluido con zumo de frutas. Otros son abstemios, pero el 5% son bebedores desenfrenados que ingieren todo el alcohol duro que pueden, hacen mucho ruido y provocan peleas hasta que finalmente pierden el conocimiento. *Errare animalum est...*, pero ¿son vicios animales contagiados por los humanos! Este es un ejemplo de lo que los animales aprenden de los humanos. ¿Aprenden algo bueno de nosotros? Sinceramente, parece que no. Creerse que los animales domesticados extraen algo positivo de su situación sería realmente pretencioso. Los domesticamos y amaestramos para obtener beneficios o, en el mejor de los casos, para que nos complazcan, no molesten a nuestros semejantes y para entretener a niños y adultos.

La relación de los humanos con nuestros parientes animales es, como mínimo, pintoresca. A muchos los hemos exterminado, a otros los odiamos a muerte, a otros los matamos en safaris para traficar con sus órganos, a otros los encarcelamos en zoológicos por pura diversión, y a otros

los esclavizamos y nos aprovechamos de ellos todo lo que podemos (son esos a los que llamamos “domésticos”). Por algo Schopenhauer afirmó que *“el hombre había hecho de la Tierra un infierno para los animales”*.

A pesar de todo eso, desde los tiempos de los tiempos los humanos hemos anhelado tener características de otros animales: la vista del águila, la velocidad del guepardo, el sigilo de la pantera o la fuerza del león. Por tanto, los animales nos inspiran mucho. La pregunta es: ¿pueden inspirarnos en el terreno de las habilidades directivas?

Tras un estudio en profundidad del tema, recogido en el ensayo *“Animaladas”*, defiende que sí, particularmente en cuatro habilidades clave: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y gestión de conflictos. De otras habilidades, como por ejemplo, visión estratégica, creatividad, orientación al cliente, gestión del éxito y fracaso o iniciativa, francamente, no creo que los animales tengan tanto que aportarnos. En alguna, como la ya citada creatividad, casi diría que nada (los animales en sí mismos son poco creativos, aunque la evolución sí que lo haya sido).

LIDERAZGO

Los grupos de gorilas pueden llegar a contar con 30 o 40 individuos, aunque el tamaño medio varía entre 5 y 10. Un grupo de tamaño medio en Ruanda o Uganda suele incluir a tres hembras adultas, cuatro o cinco crías de edades variadas y un ma-

cho adulto, el “espalda plateada” y líder indiscutible. En su búsqueda incesante de alimentos y de mejores lugares para vivir, todos los gorilas del grupo se dejan guiar por el jefe porque confían en su experiencia. Asimismo, se encarga de la protección del grupo y de su defensa. Esa responsabilidad de ser “guardaespaldas” de los otros está en su naturaleza: es hacer de “gorila”.

El líder constantemente enseña a los miembros de su clan cómo comportarse ante ciertas eventualidades, a reaccionar a los ataques sorpresa y a localizar los lugares estratégicos para defenderse, comer y dormir. Además de obviamente engendrar, el líder muestra a sus herederos cómo llegar a ser líderes con su comportamiento y ejemplo constante. Establece también jerarquías de sucesión, garantizando que, tras su desaparición, el clan sobreviva.

Por último, los gorilas son maestros del lenguaje corporal. Las posturas del líder influyen directamente en la conducta y reacciones del resto de miembros, incluidos los más pequeños. Toda postura suya indica algo. Inclinar la cabeza, extender los brazos, fruncir el ceño, cerrar los puños, sacar el pecho o abrir la boca son solo algunos de sus gestos, cuyo significado nos resulta sin duda muy familiar a los humanos.

Por tanto, el perfil del gorila líder es de lo más completo: guía, protege, enseña, desarrolla y cuida la supervivencia del grupo. Es un verdadero líder. ¿Qué provoca que los animales -y las personas- sigan a un líder? Muy sencillo, el percatarse de que el jefe defiende los intereses de sus colaboradores, no solo los suyos.

Entre los animales, el jefe o líder de la manada se lleva la parte del león -sea león o no lo sea...- y come primero, pero también paga un precio por el liderazgo. Es el que más gana, pero también el que más tiene que perder, por ser el que más arriesga (en las empresas moder-

¿Qué provoca que los animales -y las personas- sigan a un líder? Muy sencillo, el percatarse de que el jefe defiende los intereses de sus colaboradores, no solo los suyos)

nas, sucede lo mismo). El líder debe defender a sus subordinados de los abusos de otros miembros del clan más fuertes y debe conducirlos en la cacería y la lucha. En ese sentido, otro buen ejemplo de liderazgo animal lo constituyen los elefantes, o más concretamente, las elefantas. Las hembras se agrupan en unidades familiares, que generalmente sólo incluyen hembras adultas muy unidas junto con sus crías. Los machos adultos suelen asociarse en grupos pequeños, que cambian constantemente de número y estructura -o bien pasan temporadas en solitario - sólo aproximándose a las unidades femeninas en época de celo. En los grupos de hembras, la mayor, la matriarca, es la líder. El principal peligro con el que se puede encontrar el grupo procede, cómo no, de los humanos: cazadores furtivos. Ante esa situación, la matriarca calibra el alcance del peligro. A menudo, la familia forma un círculo de defensa en el que las crías permanecen en el centro y las hembras adultas se colocan hacia fuera. A veces, la matriarca se adelanta para enfrentarse al peligro expandiendo sus orejas y dando rienda suelta a bramidos y gruñidos tremendos. En general, cuando la líder amenaza con las orejas expandidas suele disuadir al atacante. Sin embargo, en ocasiones no es así y su defensa del grupo la expone al riesgo de ser la primera víctima del ataque.

Otra característica de los buenos líderes es ayudar a sus seguidores a crecer y desarrollarse. Es el llamado liderazgo transformacional. Las águilas suelen poner nidadas de dos huevos, pero el primer polluelo en salir acostumbra a matar a su hermano, aunque la comida sea abundante. Se desconocen los motivos de ese comportamiento cainita. Cuando el aguilucho superviviente es muy pequeño, los padres lo alimentan dentro del nido con delicadeza y esmero, suministrándole el fruto de su caza en trozos pequeños dentro del pico. Cuando es un poco mayor, sus padres lo alimentan con trozos ma-



yores, pero ahora esperando a que los coja de su propio pico. Llega un momento en que le fuerzan a medio salir del nido y estirar el cuello para conseguir su comida. Hasta que, por fin, llega un día en que no sólo no le llevan la comida sino que se posan en rocas alejadas varios metros, mostrando ostensiblemente la comida colgada de sus picos para que el aguilucho acuda hasta ellos -y por tanto deba empezar a volar-. Evidentemente, si las águilas padres hubieran seguido llevándole la comida al nido, el hijo no se hubiera decidido a salir de él en una buena temporada. Este es un ejemplo natural de desarrollo de colaboradores: potencian el desarrollo e independencia de sus crías, algo que en los últimos años se estila en las empresas modernas. La actitud de las águilas está a caballo entre el *mentoring* y la tutoría.

Parafraseando a W. Somerset Maugham, *"hay tres reglas para buenos crear líderes. Desafortunadamente, nadie las ha encontrado todavía"*. Al no existir líderes perfectos, resulta tremendamente complicado elaborar un buen modelo de liderazgo. Pero parece claro que un buen líder es aquel que se desempeña bien en tres frentes: conseguir resultados, mantener el grupo unido y motivado y desarrollar a los colaboradores. Algo que hacen estupendamente algunos líderes animales, como hemos visto.

Una consideración final. Tanto entre animales como humanos prevalece el liderazgo de machos. En la sociedad humana, las últimas décadas han significado el inicio del declive del machismo, gracias a la incorporación ya imparable de la mujer al mundo laboral. Es raro pero ya no sorprende a casi nadie encontrarse con mujeres al frente de las empresas. ¿Qué sucedería -o sucederá- si las sociedades animales y las empresariales estuvieran sólo lideradas por hembras o mujeres? ¿Sería un liderazgo más eficaz? No es descabellado pensar que sí. Las hembras tienen un comportamiento innato más cooperativo, de búsqueda del bien común más que la demostración de poder. Se vinculan más emocionalmente, se comprometen más. Los elefantes lo tienen claro desde hace siglos: es, como ya indicado, una especie en la que prevalece el liderazgo femenino.

COMUNICACIÓN

Aunque los animales no hablan, es evidente que encuentran la manera de comunicarse. Algunos de ellos, los animales sociales que viven en grupos, como las hormigas, las ballenas o los lobos, tienen maneras muy sofisticadas de entenderse entre sí. No les queda otra opción para poder vivir juntos y en armonía que repartirse



el trabajo, la comida y la compañía. Sin embargo, no son los únicos. Muchas especies necesitan entenderse para buscar comida, cazar, aparearse, cuidar a las crías, marcar el territorio y defenderse de los peligros.

Dejando de lado el lenguaje humano, la forma de comunicación animal más sofisticada no pertenece a los primates sino, curiosamente, a un humilde insecto. La danza de la abeja melífera, descrita por primera vez por el etólogo Karl von Frisch, es sin duda una de las formas de comunicación más notables jamás descubiertas. La danza oscilante de la abeja melífera ofrece a las otras trabajadoras información sobre la localización de alimentos (néctar y polen, fundamentalmente). Cuanto más próxima está la fuente, más rápidamente se ejecuta la danza. Esta adopta la forma de un ocho, y la orientación del recorrido central respecto a la vertical del panal es igual al ángulo entre la dirección del sol y la situación de la fuente de alimento en el exterior. Esta danza exhibe varios atributos notables, particularmente dos: la información acerca de la distancia y la dirección del alimento está codificada, y la transmisión de sucesos que están lejos en el tiempo y en el espacio respecto al lugar donde se está produciendo la comunicación. En la oscuridad de la colmena se dicen unas a otras dónde se encuentra la comida, aunque se halle

a kilómetros de distancia. Las abejas no mantienen charlas intrascendentes; solo se comunican acerca de dos temas vitales: la comida y dónde deben establecer la siguiente colmena (¡la comida y la vivienda!). En las empresas, deberíamos aprender de ellas y ser capaces de practicar una comunicación precisa, con mensaje enfocado, claro y desprovisto de efectismos.

Eso sí, la comunicación entre abejas está también desprovista de emociones. No sucede lo mismo en los mamíferos. El lobo, por ejemplo, es un animal muy expresivo, a través de la mirada, los gestos y las actitudes. Y, además, es muy sincero en sus expresiones. Dado el alto grado de compenetración existente dentro de un clan lobuno, el cruce de miradas, las expresiones anímicas, los movimientos, las manifestaciones temperamentales, los múltiples gestos y actitudes explican en buena parte cómo se produce el intercambio de órdenes e información entre los diversos integrantes. Su lenguaje corporal no se limita a la expresión facial, acentuada en los belfos (labios), ojos, orejas, etc. También mediante la posición de la cola y de los cuartos delanteros y traseros matizan su estado, deseos, disposición, etc. Las deposiciones de orina y excrementos y las escarabadas enérgicas entran también en su diccionario real, en el que no falta la base idiomática conformada por las

estampas adoptadas al moverse, en los desplazamientos, en el juego o en la propia posición estática: lúdicos, joviales, eufóricos; o por el contrario, angustiados, abatidos, indiferentes, alterados... A todo ello hay que añadir su enorme repertorio de sonidos guturales: aullidos, chillidos, latidos, gemidos, bostezos, suspiros, gritos, resuellos, gañidos, gruñidos, etc. El aullido es la voz más conocida del lobo. Está lleno de misticismo. Suele emitirlo en las horas crepusculares; expresa su deseo de compañía, llamada a reunión y también lo usa como comunicación de localización a distancia (se oye incluso a 10 km de distancia).

Sin duda, en el mundo animal existen pocos lenguajes corporales tan sinceros como el del lobo. Sólo se les pueden equiparar los primates superiores, también capaces de utilizar las expresiones faciales y corporales para comunicarse con un grado de sofisticación muy elevado. La naturalidad y sinceridad de la comunicación no verbal entre lobos o primates debería ser fuente de inspiración para las relaciones y comunicación entre humanos, tanto fuera como dentro del trabajo. Los humanos tenemos demasiada tendencia a caer en el subterfugio, las medias verdades, los engaños o los disimulos.

TRABAJO EN EQUIPO

En el mundo animal existe un amplio abanico de comportamientos cooperativos, como el acicalamiento mutuo, la caza en grupo, el cuidado en común de las crías, la formación de alianzas y el juego. Existen cuatro razones básicas por las que los animales cooperan entre ellos: buscar lugares con un clima propicio, alimentarse, reproducirse y criar la progenie y buscar seguridad y protección.

Probablemente, los mejores ejemplos animales de trabajo en equipo los encontramos en carnívoros sociales como los lobos y las hienas, mucho más organizados y coopera-

dores que los leones. Las manadas de ambos suelen demostrar su excelente trabajo en equipo por ejemplo en las operaciones de caza. El espíritu social del lobo es digno de admiración. De hecho, la expresión "lobo solitario" no es excesivamente afortunada pues si bien existen lobos que pululan solos, este carnívoro es fundamentalmente un animal social. El tamaño de las manadas es variable, normalmente de 5 a 12 miembros y en ellas existe una jerarquía estricta en la que dominan un macho y una hembra, llamados la pareja alfa. Esta pareja es la única que se reproduce en el grupo, que puede incluir además jóvenes, crías y otros individuos relacionados con el clan. Ambos crían con gran cariño y delicadeza a los cachorros, tarea en la que frecuentemente reciben el apoyo de otros miembros de la manada. E incluso suelen adoptar y cuidar a lobeznos huérfanos que han perdido a sus padres. Y gracias a esa gran sociabilidad son capaces también de aceptar a los humanos que por cualquier circunstancia caigan en su manada, criándoles con el mismo esmero que a los lobeznos. El grupo defiende un territorio frente a otros lobos y se comunica por la vista (expresiones faciales y corporales), olores (orina y heces) y sonidos (aullidos, gruñidos, etc.). Los lobos cazan en manadas estables y cooperan para defender su botín. Son lo más parecido que existe en el mundo animal -junto con las hienas y las hormigas- a un equipo de alto rendimiento; saben coordinarse excelentemente en busca de sus objetivos y, además, tienen un profundo sentido de pertenencia al grupo, son solidarios y

leales, saben cuidarse los unos de los otros, tienen un amplio repertorio de comunicación gestual, y saben expresar muy bien sus sentimientos.

Otro aspecto muy reseñable del mundo animal es que a veces animales no emparentados se muestran generosos sin obtener nada a cambio. Una posible explicación recibe el nombre de "altruismo recíproco": un animal ayuda a otro miembro de su grupo con la esperanza de que el favor le será pagado en algún momento, como sucede en las relaciones humanas. Para que evolucione el altruismo recíproco, hay dos requisitos previos. Primero, los animales deben permanecer juntos el tiempo suficiente para que surja una oportunidad de saldar cuentas. Y segundo, deben ser capaces de reconocerse mutuamente como individuos. De otra manera, los "tramposos", los animales que reciben pero se niegan a dar nada a cambio, no podrán ser detectados. El altruismo recíproco no lo practican todos los animales ni mucho menos, sólo unos pocos. Tal vez el mejor ejemplo sea el de los murciélagos vampiros. Viven en grupos y, si un individuo no consigue beber sangre una noche, otro miembro del grupo la regurgitará para él. Lo normal es que los dos animales implicados sean parientes pero, de no serlo, lo más probable es que el receptor diera sangre al donante en una ocasión anterior. La donación de sangre no es exclusiva de los humanos...

Por tanto, algunos animales practican las 5C del trabajo en equipo (coordinación, comunicación, complementariedad, confianza y

compromiso) con mucha más eficacia que muchos equipos humanos. Y no descartemos que en los animales cooperar pueda también producir un sentimiento de bienestar, más allá del beneficio que pueda extraer el individuo, el grupo y la especie.

GESTIÓN DE CONFLICTOS

La berrea, el periodo de celo de los ciervos macho, es un ritual que cada año enfrenta a los ciervos para ganarse el favor de las hembras. Este ritual es uno de los conflictos más espectaculares que nos brinda la naturaleza y el mundo animal. Son días de lucha y amor: los ciervos saben bien que el amor hay que ganárselo. La finalidad de este torneo casi ritual es el apareamiento. Para llevar a cabo su lucha, los machos braman para atraer tanto a hembras como a contrincantes. A los berridos se suma el violento ruido del entretrechocar de las astas. Los machos contendientes golpean con violencia sus cornamentas y se empujan mutuamente midiendo sus fuerzas hasta que uno de los dos cede y se retira.

En los conflictos animales, como en los humanos, lo más importante es la demostración de fuerza, la escenificación del poderío. Otro ejemplo: cuando se siente desafiado, el gorila líder se yergue sobre sus extremidades traseras, enseña su dentadura con expresión feroz, se golpea fuertemente el pecho con los puños, enseña los dientes caninos y ruge antes de cargar -o amagar una carga- contra el macho que desafía su autoridad. En estos lances, la san-

Las hembras tienen un comportamiento innato más cooperativo, de búsqueda del bien común más que la demostración de poder. Se vinculan más emocionalmente, se comprometen más. Los elefantes lo tienen claro desde hace siglos: es una especie en la que prevalece el liderazgo femenino)

En el mundo animal existe un amplio abanico de comportamientos cooperativos, como el acicalamiento mutuo, la caza en grupo, el cuidado en común de las crías, la formación de alianzas y el juego)

gre raramente llega al río. Las peleas reales son escasas; como ocurre con los humanos, las amenazas ruidosas unidas al tamaño suelen ser suficientes para llevarse el gato al agua. La amenaza, el amago y el “farol” son también armas habituales del comportamiento directivo.

Otra característica relevante es la capacidad de saber esperar su momento que demuestran individuos que han salido perdedores. Es decir, estrategia en estado puro. Se trata de “sobrevivir hoy para combatir otro día”. Les puede resultar ventajoso tener paciencia, ganar peso y experiencia hasta estar listos para desafiar al dominante que ocupa la cúspide. Nadie vive eternamente y, en el caso del ciervo, el macho que posee un harén tiene una expectativa de vida especialmente corta. No sólo se agota apareándose repetidamente, sino que debe proteger una y otra vez a sus hembras y asegurarse de que los demás machos se mantengan alejados. Aunque no sufra daños en las peleas, tiende a perder facultades rápidamente a lo largo de la estación de celo, y sus posibilidades de supervivencia a posteriori quedan muy mermadas, facilitando así la “promoción” de ciervos más jóvenes. Este proceder es a menudo recomendable en la carrera de un directivo: saber esperar su momento. La paciencia de los mandos bien situados en el escalafón a menudo recibe su recompensa en las organizaciones empresariales.

Un medio de reconciliación ciertamente curioso en el mundo animal es el de algunos monos cercopitecos

(macacos, babuinos y similares). No tiene equivalente en otros grupos animales. La relajación y la disponibilidad para el perdón pueden ser despertadas por unos objetos que evocan en los animales adultos impulsos de protección y sentimientos de ternura: las crías de la propia especie. Como peluches vivientes, las crías de ciertos cercopitecos son a menudo raptadas sorpresivamente mientras retozan tranquilamente por machos adultos y presentadas a los machos dominantes como “ofrendas” o símbolos de aceptación de la jerarquía. Cuando un macho se siente agredido por otro, agarra a una cría y se la enseña al agresor, lo que tiene la inmediata consecuencia de apaciguarle. A menudo se abraza y la cría es soltada e ignorada.

Estos disparadores del apaciguamiento están al alcance de los humanos también, aunque causen estupor a nuestros enemigos. A veces, la simple sorpresa, la imaginación, el absurdo, el trastocamiento de las normas pueden servir para desbaratar situaciones de agresividad y tensión. Evidentemente, no sugiero que llevemos bebés al trabajo para solucionar conflictos, pero sí que busquemos salidas creativas a los mismos. Existen muchas opciones de apaciguamiento y desactivación de conflictos, desde

pequeños obsequios hasta incluir en un equipo de trabajo a un rival.

En unas cuantas especies animales el objetivo no es forzosamente eliminar el conflicto, sino conseguir que no sea destructivo. En las sociedades de gorilas, ciervos o leones, se asume que el conflicto es algo natural, que forma parte de la vida del grupo. Desde perspectiva empresarial la problemática no reside tanto en evitar o prevenir el conflicto sino en gestionarlo del modo más efectivo posible, “positivizándolo” para que “trabaje a nuestro favor”.

CONCLUYENDO

El escritor canadiense Malcolm Gladwell propugna que una persona necesita unas 10.000 horas de aprendizaje y práctica para dominar una habilidad compleja y lograr resultados brillantes. Pues bien, los animales no han ido al colegio ni a la universidad, ni saben nada de teoría, pero lo saben todo de la práctica en determinadas habilidades, que llevan ejercitando no miles de horas, sino millones y millones de años (eso sí, a través de diferentes generaciones).

Sin duda, los humanos podemos perfeccionar nuestros comportamientos, habilidades y actitudes, inspirándonos en modelos de éxito del comportamiento animal. Si desde hace años propugno la importancia del aprendizaje basado en terceros (lo que denomino *benchmarking personal*: emular a personas con habilidades y actitudes ejemplares), ahora propongo ampliar la perspectiva y nuestra fuente de inspiración, incorporando también el *benchmarking animal* (emular a especies animales ejemplares). ¡Despertemos ese animal que llevamos dentro!)

BIBLIOGRAFÍA

- ENRIQUE DE MORA. “Animaladas”, Empresa Activa (Urano), 2012.
- MALCOLM GLADWELL. “Fuera de serie (Outliers)”, Punto de Lectura, 2010.