



## De la reunión de la tribu al Consejo de Administración

**A**mí me gusta más ver los partidos de fútbol por televisión. En el campo después de los goles me quedo con las ganas de ver varias veces la repetición, pero esa no es la razón. Lo que me pasa es que el espectáculo de más de 50.000 personas reunidas me parece tan atractivo que paso más tiempo viendo las reacciones del público que pendiente de lo que pasa en el terreno de juego. La visión de miles de personas tan distintas –viejos y jóvenes, ricos y pobres, doctores universitarios y los que con las justas saben escribir...–, reaccionando de forma unánime con un fervor tan intenso, es un fenómeno sociológico tan sobrecogedor que a veces se me olvida que el espectáculo no está en la grada sino en el campo. Creo que ese comportamiento colectivo encuentra su raíz más en nuestra parte emocional que en la capacidad de raciocinio, y eso lo hace especialmente atractivo.

He visitado el zoológico de Madrid recientemente, y me quedé un buen rato observando a los chimpancés. Al primer vistazo se distinguía con claridad al jefe. Estaba en el centro, algo retirado de los demás, con una actitud displicente, parecía mirar hacia el infinito, por encima de las cabezas de los otros. No emitía ningún sonido, no se movía, pero su actitud corporal era claramente de superioridad sobre sus congéneres, que estaban a su alrededor. No pude evitar acordarme de algunas poses grotescas de Mussolini, cuando después de un discurso se echaba hacia atrás, mientras emergían su mandíbula cuadrada y su prominente barriga, halagado por las muestras de entusiasmo de sus seguidores.

¿Se han fijado ustedes en la cantidad de comportamientos, de personas de todo tipo de educación, que son propios de los animales? Entramos en una conferencia tarde, tenemos que sentarnos en el último asiento libre, justo al lado de la salida y de espaldas a la puerta. No sabemos por qué, pero no podemos atender a lo que se está diciendo, nos sentimos incómodos y buscamos otro asiento desesperadamente. Lo vemos unas filas más adelante y dudamos si cambiarnos porque tenemos que pasar por delante de un montón de gente. Por fin nos decidimos e incómodos nos desplazamos. Cuando conseguimos sentarnos en el nuevo sitio nos relajamos y empezamos a escuchar. ¿Por qué es-

tábamos incómodos? Porque teníamos la espalda hacia la entrada y porque estábamos al final. Racionalmente, si la acústica es buena, eso no es significativo. Pero lo que nos pasa es que estar de espaldas a la puerta es percibido, por el animal que todos llevamos dentro, como un peligro potencial. Podemos ser atacados y no estamos vigilando. Además, estar los últimos quiere decir que no somos importantes para el grupo.

Veamos otro caso. Forma usted parte de un Consejo de Administración, de un Comité de Dirección, de un Comité de Departamento o de cualquier órgano que se reúne periódicamente. Un día llega y se encuentra a un colega sentado en su sitio. Nunca se han establecido reglas para establecer los sitios. Prudentemente, usted pregunta si no se ha equivocado. La respuesta es que da igual que usted se siente en otro lugar. Racionalmente, no es un tema importante. Y, sin embargo, usted sabe, y el “ocupa” también, que le ha lanzado un desafío y que si usted no recupera su lugar habrá perdido categoría dentro de la tribu, salvo que se atreva a ocupar un sitio de alguien con mayor jerarquía que usted. Esa jerarquía no está escrita y, sin embargo, todo el mundo sabe cuál es.

Cuando un chimpancé se aproxima al jefe su lenguaje corporal es inconfundible. Los nudillos en el suelo, el cuerpo inclinado hacia adelante, la cabeza baja, emite sonidos graves y suaves y se acerca muy lentamente. Está diciendo: reconozco tu superioridad, no represento ninguna amenaza y, sometido, quiero acercarme. Todos, de una forma u otra, emitimos estos mensajes corporales cuando nos acercamos a “gente importante”. Fíjense, por ejemplo, el espectáculo cuando el Rey saluda a un grupo de personas que lo esperan en fila. Podría escribirse un libro con los lenguajes corporales que adopta cada uno. A todas las actitudes del mono, los humanos unimos la sonrisa, que intenta conquistar al jefe con la química, además de la física. El paradigma de esta figura es el conocido “pelota”. Su actitud cuando se aproxima al jefe es inclinado hacia delante, la cabeza baja, su voz es casi un susurro para no molestar y está siempre delante del jefe en una actitud corporal que no sabemos si entra o sale, para poder aproximarse a la menor muestra de

