

## LOS LÍDERES Y LOS EQUIPOS EN LA EVOLUCIÓN DEL SER HUMANO

GONZALO MERINO

DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN  
PUCP

### Resumen

*Los equipos y sus líderes han sido siempre temas de interés para quienes estudian el comportamiento humano. En el presente trabajo, haremos el ejercicio de mirar atrás y ver cómo evolucionó la especie humana para destacar cuáles son las características de los líderes de equipo que logran que estos se concentren en los objetivos y que sus miembros colaboren. Al final, veremos qué se perdió en el camino y cómo se explica la situación actual de los equipos y los líderes.*

*Si aprendemos de nuestro pasado, podremos entender nuestro presente y proyectar nuestro futuro.*

**Palabras clave:** liderazgo, equipos, evolución.

### 1. Líder y equipo

La noción de líder existió en la antigüedad; en cambio, la noción de equipo es reciente, aunque se concibe al equipo como dependiente del líder. Los tratados sobre liderazgo se encuentran desde la Grecia clásica, pero estos no se ocupan de los equipos (“Lección de liderazgo por Platón”, 2013). Sin embargo, como podremos ver a lo largo de la historia, el equipo y el líder son parte de un todo indivisible. Las características de uno y otro están profundamente interrelacionadas. Las funciones y objetivos del equipo van a definir las características y naturaleza de ambos, líder y equipo.

### 2. Importancia de los equipos y su composición

Ahora bien, imagínense que nos encontramos en el bosque y no tenemos herramientas modernas, solo aquellas que podamos hacer nosotros mismos con piedras o ramas. No tenemos ropa, comida, bebida, medicinas, aparatos de comunicación o de orientación, sogas, telas, fósforos... nada. Absolutamente nada más que lo que se pueda fabricar con lo que encontremos en el bosque. En este, además, hay un mayor número de animales salvajes, muchos de ellos peligrosos, otras bandas de homínidos, algunos amistosos, otros no. Muchos de nosotros entraríamos en pánico, ya

# NOTAS ACADÉMICAS

que estaríamos en medio de la nada, sin ninguno de los recursos que conocemos en la actualidad. No contamos con colmillos, garras, cuernos para atacar o defendernos y no tenemos pelaje para abrigarnos.

Si uno se encontrase solo en esas situaciones, instintivamente tendría mucho más que temer. Pero los individuos no estaban solos, pertenecían a un grupo. Saber que se encuentra en grupo tranquiliza y mejora la situación del individuo, ya que cuenta con la experiencia, conocimiento y fuerza de varios otros. No obstante, un grupo no es un equipo, puesto que, para que lo sea, es necesario organizarse, delegar, ordenar, generar sinergia; caso contrario, varios morirán irremediablemente. Es necesario coordinar en forma sinérgica las habilidades y conocimientos para no solo sobrevivir, sino prosperar.

Durante más de tres millones de años, grupos de homínidos evolucionaron y formaron clanes familiares, en los que podíamos encontrar varios equipos dedicados a las múltiples tareas que se requerían para sobrevivir en el bosque, en la jungla, la estepa, los llanos, etc.

Ahora podemos entender la gran importancia para nuestra especie de la capacidad de organizarnos en equipos de tareas que sean eficientes, eficaces y productivas para nuestros fines. Tenemos la gran capacidad de generar equipos de manera natural y casi instintiva: así nos moldeó la evolución. Sin embargo, en la actualidad nuestra civilización, nuestra sociedad, nuestra cultura, han cambiado muchos de los parámetros naturales, generando distorsiones y haciendo que, en muchos casos, no podamos crear equipos sinérgicos, compenetrados, eficaces y eficientes.

Gracias a los estudios antropológicos y arqueológicos sabemos que, durante el paleolítico, las bandas o clanes de humanos estaban conformados por entre 40 y 60 individuos (Carrillo González, 2011). Asimismo, aproximadamente la mitad de los clanes estaban conformados por hombres y la mitad por mujeres, por lo que, si hubiéramos tenido una banda de 60 individuos, 30 habrían sido mujeres y 30 hombres. Así, de cada grupo tendríamos que, alrededor del 25 % serían niños; 65 %, adultos; y un 10 %, ancianos (“Perú - Encuesta Demográfica”, 2012). Es decir, tendríamos entre 7 y 8 niños, 7 y 8 niñas, 19 y 20 mujeres y 19 y 20 hombres adultos, así como entre 3 ancianos hombres y 3 mujeres, aproximadamente. Nótese que estamos haciendo divisiones por edad y sexo.

# NOTAS ACADÉMICAS

## 3. Las tareas

En esos lejanos tiempos teníamos diversas tareas por realizar. Decir que solo éramos cazadores y recolectores es muy general, pues había otras actividades por hacer, con distintos grados de dificultad. Recuerden que no había nada y todo lo teníamos que hacer nosotros mismos con los implementos de la naturaleza, es decir, piedras, ramas, pieles, huesos y cualquier otro material que estuviera a nuestro alcance.

Sí, había que cazar, pero también buscar materia prima para nuestras herramientas, fabricarlas y distribuirlas, despellejar animales, cortar y salar carnes, curtir pieles, cortarlas, coserlas y arreglarlas, patrullar los alrededores para evitar sorpresas, en otras palabras, realizar actividades básicas de supervivencia. Teníamos que recolectar, pero también realizar trabajos más delicados e importantes, como cuidar y enseñar a las crías, atender y curar a los ancianos e incluso tallar pequeñas piezas decorativas o lúdicas.

Ahora bien, ¿cómo nos dividiríamos las funciones necesarias para cumplir con las distintas tareas que debíamos realizar? Múltiples estudios indican que el número de individuos que conformaban los equipos humanos oscilaba entre 5 y 10 (“Criterios para seleccionar a tu equipo de trabajo”, 2020), pero ¿cómo estaban conformados?

Para contestar esa pregunta, agrupemos por un momento las tareas. Durante millones de años, la naturaleza, a través de la evolución, fue moldeando nuestro cuerpo, nuestra fisiología, de acuerdo con el éxito que íbamos teniendo. Es así como fuimos adoptando una posición bípeda para liberar nuestras manos y poder elaborar herramientas. Con ello, se cambió la forma de nuestra bóveda craneana, lo cual permitió un incremento del tamaño de la masa encefálica, redistribuyendo funciones cerebrales, etc. Una de esas adaptaciones, que fue de gran importancia, es la especialización de hormonas que gobiernan el desarrollo del cuerpo humano, con lo que se dio un mayor tamaño y fuerza física a los machos de la especie y permitió un mayor ancho de caderas en el esqueleto bípedo de las hembras para el parto, etc. (Castillero Mimenza, 2020).

Las hormonas no solo gobiernan cambios y diferencias físicas entre hombres y mujeres, sino que también están presentes en marcadas diferencias entre la

# NOTAS ACADÉMICAS

personalidad de los sexos y su comportamiento en los grupos de su género. Entre dichas diferencias se encuentran la tendencia al riesgo, el manejo de conflictos, la empatía, la violencia, etc. Las mujeres, gracias a las influencias hormonales y la conformación de los centros cerebrales, tienen una mayor facilidad para mantener comportamientos empáticos dentro de su grupo de referencia, en tanto que los hombres tienen una forma de manifestar su agresión y violencia de una manera más evidente, aprovechando al mismo tiempo su mayor tamaño y fuerza física (Simmons, 2002).

La interacción de la naturaleza y el éxito de ciertos equipos moldeó así nuestro sistema hormonal y neurológico con fines claramente definidos, lo cual nos ayudó sobrevivir, por un lado, orientándonos a la caza y carroña como fuente de alimento y de herramientas (carne, pieles, huesos, etc.) y, por otro, especializándonos en el cuidado y crianza de los más débiles del clan, de los cuales dependía en gran medida nuestro futuro y la transmisión de lo aprendido.

## 3.1 Agresión y violencia

Las tareas que requerían una dosis de agresividad incluían la cacería, para proveernos de carnes, y las peleas con clanes rivales, para arrebatar carnes, pieles, huesos, o para que no se los arrebaten. La cacería y las peleas por carne eran importantes porque estas proveían las proteínas, las pieles y los huesos necesarios para la supervivencia del clan (Carrera-Bastos, Fontes-Villalba, O'Keefe, Lindeberg y Cordain, 2011). Además, tener un equipo encargado de conseguir las proteínas y defenderlas era de suma importancia. Este equipo estaría conformado principalmente por hombres, ya que por naturaleza eran más grandes y fuertes, en promedio un 20 % de mayor tamaño y masa muscular que las mujeres (Viribay, 2019)

## 3.2 Empatía y el cuidado

La gran carga empática que tienen las mujeres está relacionada con la capacidad de cuidar a los más débiles del grupo, es decir, a las crías, que son el futuro del clan, a los ancianos, que son la fuente de sabiduría, y a los heridos y enfermos, que tendrían que reincorporarse a sus funciones lo más pronto

# NOTAS ACADÉMICAS

posible. Esta función también es de vital importancia, aunque aún no se le da el reconocimiento que merece. Se ha demostrado, tanto en nuestra línea de homínidos como en los neandertales, los danisovas y otros, que se cuidaba a los enfermos y heridos tan bien que llegaban a vivir varios años más, aun después de tener fracturas y presentar heridas que habrían matado a otros animales (Mezquita Pipió y Siles González, 2011)

## 3.3 Conocimiento

La conservación del conocimiento era importante para la salud al igual que para el avance cultural de nuestra especie. La dirección de estas tareas estaba a cargo de los ancianos, quienes capturaban, conservaban, aplicaban y transmitían el conocimiento. Las tareas más finas, las cuales se soportaban en las técnicas para tallar herramientas de piedra, crear y mantener el fuego, elaborar armas, etc., fueron avanzando de manera explosiva gracias a la transmisión de conocimientos que realizaban los miembros mayores del clan a los más jóvenes.

## 4. Continuo de tareas

Si pusiéramos en un extremo de una línea recta todas aquellas tareas para las cuales son importantes aquellas características relacionadas con la empatía, mayor capacidad de comunicación, expresión de sentimientos, capacidad de realizar varias actividades al mismo tiempo y el cuidado al prójimo, tendríamos agrupadas principalmente a las mujeres del clan. En cuanto a las funciones principales, estas serían las de cuidar de las crías, ancianos y heridos.

Si en el otro extremo de esta línea imaginaria tuviéramos las tareas que requieren de una mayor masa muscular corporal, mayor tendencia a la explosión súbita de violencia, asumir riesgos, concentración en problemas específicos, jerarquización, agudeza visual y sistematización, tendríamos agrupados principalmente a los hombres del clan. Básicamente, tendríamos agrupadas las tareas de cacería, lucha y defensa.

Entre ambos extremos, podríamos agrupar aquellos trabajos que se encuentran en un punto intermedio entre el cuidado de otros seres y la lucha, esto es, las habilidades necesarias para realizar múltiples y variadas labores en

# NOTAS ACADÉMICAS

las que se requieren diversas habilidades a la vez, tales como la fuerza, destreza, detalle, precisión, proyección, planeamiento, inventiva, paciencia, comunicación, etc.

Cuidado (empatía)	Otros	Caza (violencia)

No obstante, la caracterización de los extremos es solo una simplificación. De ser esta la realidad, deberíamos pensar que la naturaleza es restrictiva, y no es así. Hay muchos casos de mujeres soldado capaces de luchar hombro a hombro con soldados hombres y, por otro lado, hombres capaces de cuidar a los más débiles en hospitales de niños o ancianos con mucha delicadeza.

## 4.1 Psicología del extremo de la caza y la lucha

Los hombres, desde la adolescencia, son bombardeados constantemente por las hormonas masculinas, tales como la testosterona y androsterona, así como mayores cargas de adrenalina, etc. Al igual que en la mujer, las hormonas no solo marcarán cambios físicos y fisiológicos en los individuos, sino también marcarán muchos cambios psicológicos y de comportamiento. En general, los hombres se volverán más agresivos, más competitivos, se medirán constantemente en pruebas de fuerza, rapidez y habilidad, además de que con la misma facilidad con la que andan en grupos, también pueden aislarse, según su estado de ánimo (Castillero Mimenza, 2020).

La estructura de sus grupos sociales variaba de acuerdo con la situación. En circunstancias normales, sin presión externa, la estructura del grupo es relativamente plana, horizontal. Sin embargo, si surgía una crisis, o se va a competir o pelear con otro grupo, la estructura prontamente cambia a piramidal, y se establecían posiciones y funciones dentro del grupo en forma rápida y con la aceptación del liderazgo de uno de los miembros. Una vez pasada la crisis, o poco tiempo después, el grupo podía disgregarse y los individuos andar solos por un tiempo, o en grupos más pequeños de 2 o 3 individuos.

# NOTAS ACADÉMICAS

Estos comportamientos, muy poco estudiados, tienen una razón de ser. Los individuos masculinos se sabían parte de un grupo de cacería o de lucha más grande, de alrededor de 8 o 10 individuos. Constantemente, competían entre ellos en busca de su lugar dentro del grupo, su posición. La gran carga hormonal los obligaba a estar constantemente en esa predisposición. Básicamente, los preparaba para cuando enfrenten una cacería o lucha con otro clan, de tal modo que todo el grupo funcione como una maquinaria perfectamente engranada, con un solo liderazgo. Asimismo, es importante señalar que una vez que la situación de caza o de lucha terminaba, podían separarse y estar solos un tiempo o pasar a formar parte de otros equipos, ya sea en la búsqueda de cuarzo, plantas, frutas, elaboración de sogas, curtido de pieles, tallado de huesos, etc. Esto permitía distender la agresividad y tensiones naturales originadas por la carga hormonal y evitar posibles luchas y peleas internas que debilitarían al equipo en momentos de crisis.

## 4.2 Psicología del extremo del cuidado y la empatía

Tenemos, por otro lado, equipos integrados solo por mujeres, los que se comportan de una manera totalmente diferente. Los grupos de ellas suelen ser más estables, es decir, se mantienen de forma permanente. No son una estructura ni horizontal ni plana, ni simple; las estructuras son complejas y se sostienen por relaciones o alianzas, las cuales no son eternas, y van cambiando y evolucionando de acuerdo con las necesidades. Tienen un liderazgo matriarcal marcado y, debajo de este, toda una estructura de interrelaciones. Los grupos femeninos no cuentan con la ventaja de los masculinos de poder desintegrarse temporalmente, lo cual es consecuencia de que las funciones de cuidado de los más débiles durante la evolución en el Paleolítico no les daba esa oportunidad, ya que los cuidados eran permanentes (Mezquita Pipió y Siles González, 2011). Sin embargo, ello no significa que el grupo femenino estuviera libre de conflictos internos. Aunque no tenían la carga hormonal masculina que haría que dichos conflictos pudieran ser violentos, los mismos si existían, pero se lidiaba con ellos mediante alianzas e interrelaciones dentro del mismo equipo, lo que hacía que dichos conflictos pudieran durar mucho tiempo (Simmons, 2002). Sin embargo, el grupo no se debilitaba ante una agresión externa y las interrelaciones entre las partes volvían sólido al grupo.

# NOTAS ACADÉMICAS

## 4.3 Los equipos intermedios: las combinaciones eficientes

Ahora bien, los grupos masculinos no estaban permanentemente de caza o luchando con otros clanes, como ya se mencionó. Estos equipos volvían al campamento y se desintegraban, para conformar otros equipos que desarrollen otras labores. Líneas arriba comentamos que el clan tenía muchas otras labores que hacer, no solo cazar y cuidar de los débiles, sino también curtir las pieles, construir armas primitivas, utensilios, buscar materia prima para elaborar objetos, etc. Las funciones y tareas eran muchas, razón por la cual se formaban equipos mixtos. La naturaleza no se da el lujo de desperdiciar, así que todos tenían que colaborar con todas las habilidades disponibles, como fuerza, detalle, paciencia, persistencia, distinción de colores, olores, etc. Los equipos eran mixtos y los lideraba quien tuviera mayor conocimiento, experiencia respecto de trabajo y, en particular, quien tuviera la mayor empatía y habilidad para lograr que cada miembro de ese equipo aporte sus mejores destrezas, e incluso pueda, en algunos casos, innovar (“Las tareas femeninas”, s. f.). No era necesariamente un hombre o una mujer, era a quien el resto del equipo identificaba como líder. Este puesto no daba mayores beneficios que un reconocimiento de los miembros del equipo, pero no había mayor retribución, más propiedades, ni mayores riquezas, aunque sí mayor responsabilidad ante el clan.

Tenemos, pues, que un clan de unas 60 personas podía tener varios líderes en varios equipos, y estos no tenían mayores privilegios sobre el resto de miembros, salvo el respeto y consideración. Las características de cada equipo y de cada líder son diferentes. Los equipos en los cuales la función principal requiere mayor carga empática poseen un perfil y características distintas en cuanto a liderazgo y conformación que los que requiere un equipo orientado a la caza/lucha. Todas las otras actividades que necesiten de distintos niveles de ambas funciones quedan al medio, organizándose y liderándose de manera mixta según su objetivo, miembros y características.

## 5. Lo que se perdió

¿Pero qué pasó? ¿Qué perdimos? Durante casi 3 millones de años como homínidos, y 300 mil como homo sapiens, fuimos clanes nómades de alrededor de 50 a 80 individuos, sin más propiedades que las que pudiéramos

# NOTAS ACADÉMICAS

cargar, sin ser dueños de la tierra, sino siendo parte de la naturaleza, cuando lo que se valoraba era el conocimiento, la capacidad de tener empatía, de organizarse, en vez de la propiedad de bienes materiales y su acumulación.

Después de la revolución agrícola, hace apenas 10 000 años, comenzamos a generar asentamientos humanos cada vez mayores, con un mayor número de individuos, y la acumulación de bienes se asoció con el éxito, y este con el liderazgo (Gordon Childe, 1978). La necesidad de contar con un mayor número de individuos capaces de defender las propiedades se volvió una necesidad. Esto fue degenerando el objetivo del equipo y su liderazgo, y así llegamos hasta la actualidad, en la que vivimos en ciudades de millones de personas, donde elegimos autoridades que llamamos líderes, quienes dirigen a muchísimos individuos que en realidad muy rara vez nos representan y nos lideran realmente.

No obstante, la capacidad de conformar equipos eficaces y eficientes, en los que todos sus miembros estén orientados a objetivos comunes, que beneficien a todos, en los que los miembros del equipo tengan un rol protagónico en la vida del equipo, que aporten no solo a la consecución de sus objetivos, sino al desarrollo dinámico y orgánico, está dentro de nosotros, desarrollado a lo largo de millones de años de evolución. Solo debemos escuchar a nuestra propia naturaleza.

Estas reflexiones nos ayudan a entender cómo funciona un equipo, cuáles son las cualidades de un líder, qué buscan de un líder los miembros del equipo, qué otras posiciones clave existen en un equipo además del líder y que existen diferentes tipos de equipos orientados a diferentes objetivos.

# NOTAS ACADÉMICAS

## Referencias

Carrera-Bastos, P., Fontes-Villalba, M. y O'Keefe, J. H., Lindeberg, S., Cordain, L. (2011). The western diet and lifestyle and diseases of civilization. *Research Reports in Clinical Cardiology*, 2(2), pp. 2-15.

Carrillo González, R. (2011). La Vida de los cazadores recolectores. *Anatomía de la Historia*. Recuperado de <http://anatomiadelahistoria.com/wp-content/uploads/2011/10/Cazadores-recolectores.pdf>

Castillero Mimenza, O. (2020). Las 12 diferencias biológicas entre hombres y mujeres. *Psicología y Mente*. Recuperado de <https://psicologiaymente.com/psicologia/diferencias-biologicas-hombres-mujeres>

Criterios para seleccionar a tu equipo de trabajo en un proyecto. (2020). *OBS Business*. Recuperado de [Obsbusiness.school/es/blog-project-management/factor-humano/criterios-para-seleccionar-a-tu-equipo-en-un-proyecto](https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/factor-humano/criterios-para-seleccionar-a-tu-equipo-en-un-proyecto)

Gordon Childe, V. (1978). *Los orígenes de la civilización*. Madrid: F. C. E.  
Las tareas femeninas en el clan paleolítico. (s. f.). *Europa Indígena*. Recuperado de <https://www.europaindigena.com/1ª-el-paleolítico/II-el-principio-femenino/53-las-tareas-femeninas-en-el-clan-paleolítico/>

Lección de liderazgo por Platón: No rogar, ser líder. (2013). *Máximo Potencial*. Recuperado de [www.maximopotencial.com/leccion-de-liderazgo-por-platon-no-rogar-ser-lider/](http://www.maximopotencial.com/leccion-de-liderazgo-por-platon-no-rogar-ser-lider/). *La República*, Libro VI. Recuperado de <https://maximopotencial.com/leccion-de-liderazgo-por-platon-no-rogar-ser-lider/>

Mezquita Pipió, C. y Siles González, J. (2011). El cuidado en el Paleolítico. El rol social de la mujer en los cuidados de supervivencia. *Visión desde la narrativa de J. M. Auel*. *Revista Temperamentum*, (13). Recuperado de <https://www.europaindigena.com/1ª-el-paleolítico/II-el-principio-femenino/53-las-tareas-femeninas-en-el-clan-paleolítico/>

Perú - Encuesta Demográfica y de Salud Familiar. (2012). *The World Bank*.

# NOTAS ACADÉMICAS

Recuperado de

<https://datacatalog.worldbank.org/dataset/peru-encuesta-demografica-y-de-salud-familiar-2012-0>

Simmons, R. (2002). Odd frills out, the hidden culture of aggression in girls. USA: Harcourt.

Viribay, A. (2019). Diferencias de composición corporal por sexo y edad. Recuperado de <https://iincd.com/composicion-corporal-sexo-edad/>