



El último mono

JOSÉ MANUEL CASADO, socio de Talent & Organization Performance de Accenture

Parece que las posiciones de mando se asocian con responsabilidad y que ésta supone cierto estrés cuyas consecuencias afectan a la salud. Un psiquiatra amigo mío me llegó a decir una vez que más de un 30 por ciento de los ejecutivos, debido a su nivel de estrés, padecían frecuentemente de insomnio, sufrían crisis de ansiedad y, en consecuencia, solían estar en tratamiento con antidepresivos. Hasta hace muy poco se pensaba que esto era cierto, incluso algunos argumentaban que el peso de la responsabilidad no compensaba la pérdida de salud que ésta suponía.

Este discurso argumental, comúnmente aceptado y que parece bastante lógico, ha sido totalmente reprobado por los investigadores del *National Institute of Mental Health* que han demostrado que la percepción de la jerarquía estaría profundamente grabada en nuestros cerebros y, por tanto, en nuestra naturaleza biológica. Además, estos investigadores aseguran que nuestra posición social influye intensamente en nuestras motivaciones, así como en nuestra salud mental y física.

Hace ya más de 30 años, un grupo de científicos de Oxford, estudiando las costumbres de los monos macacos (ese que al parecer es el mono sagrado de los hindúes, muy común en los circos, zoológicos y que ha sido empleado extensamente en los laboratorios médicos; además de ser el primer primate en el espacio) se dieron cuenta de que aquellos que estaban en la más alta posición de mando eran los que menos enfermaban y comprobaron, por contra, que los monos que estaban en el último puesto de la

Existe una relación directamente proporcional entre la posición en la escala jerárquica de la empresa y salud: a mayor poder o nivel de mando, más salud, y a menor nivel, más posibilidades de padecer enfermedades

jerarquía eran los que menos copulaban, a los que el resto maltrataban, los que más enfermedades padecían y antes morían. Es decir, aquel mono menos considerado y con menos poder era el primero en morir. Quizá por ello el sabio refranero diga que "eres el último mono" para significar que alguien "no pinta nada".

Como el fenómeno no parecía del todo racional, puesto que como ya hemos apuntado se pensaba que a mayor nivel de responsabilidad, mayor presión, mayor tensión y más posibilidades de padecer enfermedades, decidieron investigar el tema con funcionarios ingleses, llegando a las mismas conclusiones: los funcionarios que más cardiopatías, diabetes, trastornos intestinales, reumáticos, etc. padecían eran los que ocupaban el nivel más bajo en la escala jerárquica; aquellos que menos poder tenían; es decir, eran "el último mono". Por supuesto, la causa de esta mayor incidencia de enfermedades residía en la falta de autonomía y libertad para tomar decisiones que afectaban a su trabajo.

Los científicos continuaron investigando con multitud de empresas con similares resultados, demostrando que existe una relación directamente proporcional entre la posición en la escala jerárquica de la empresa y salud: a mayor poder o nivel de mando, más salud, y a menor nivel en la escala de

mando, más posibilidades de padecer enfermedades.

Para sustentar aún más la tesis que mantenemos en este asunto, mi buen amigo y admirado Eduardo Punset me contó que un grupo de científicos cogió a cinco ratitas y las puso juntas en una caja electrificada donde poder aplicarles, de manera aleatoria y sin previo aviso, descargas eléctricas. Pero a una de ellas se le facilitó una diferencia con respecto a las otras: una palanquita sobre la que haciendo un movimiento particular y complejo, podía impedir las descargas eléctricas que ella misma recibía y las de sus cuatro compañeras. Les aplicaron las descargas al grupo de las cinco a la vez y con la misma intensidad, a ver qué pasaba.

El resultado del experimento fue sorprendente ya que las otras cuatro ratitas murieron a las tres semanas, por agotamiento de sus sistemas inmunológicos frente a las descargas. La quinta ratita, la que tenía el control de la palanquita y que recibió las mismas descargas que sus otras cuatro compañeras, aguantó seis meses más en los cuales no siempre accionaba el sistema de defensa, simplemente lo hacía en algunas ocasiones y sin un patrón fijo de comportamiento.

Como el lector podrá imaginar, la conclusión de este experimento es

la misma que la de las otras investigaciones: la ratita de la palanca sobrevivió mucho más tiempo que las otras porque tenía plena consciencia de poder frente a las demás. Y en efecto, lo tenía y su acción influía en el resto de manera determinante. Las otras cuatro, de alguna manera, se dieron cuenta de ello y en la caja se convirtió en la primera de la jerarquía y, por ello, gozó de mejor salud que sus compañeras.

En definitiva, cuanto más abajo descendemos en la jerarquía del trabajo, más jefes tenemos por encima, más control, más normativas y procedimientos que debemos seguir y aplicar, menos autonomía y más nos damos cuenta de que nuestro trabajo sirve para muy poco o para nada. A medida que se sube en la escala social, o en la jerarquía del trabajo, más libertad se tiene, y se siente que se puede disponer de cierta capacidad de elección o libertad.

Parece que el poder está fuertemente arraigado en nuestros cerebros; y esto ocurre incluso fuera de un ambiente “competitivo”, ya que la posición jerárquica es tan importante como otro tipo de recompensa, como, por ejemplo, el dinero, y que medimos nuestros beneficios en función de los beneficios de los demás. Nuestro cerebro, por tanto, sería exquisitamente sensible a la posición jerárquica. Si la jerarquía es estable podemos ignorar a aquellos que están por debajo y concentrarnos en los que están por encima. Si es inestable, y podemos perder nuestro estatus, entonces aparecen las emociones negativas y los problemas de salud.

Estas investigaciones deben hacernos reflexionar a los directivos sobre qué es lo que podemos hacer para que esto no suceda a nuestra gente y conducirnos a preguntarnos cómo podemos crear un contexto en el que nuestros colaboradores tengan cier-

ta autonomía –estén apoderados, o como dicen los ingleses, tenga *empowerment*– y sientan el mayor grado de libertad y responsabilidad; algo que únicamente ocurrirá desde una interpretación madura de nuestros colaboradores.

Tenga en cuenta que el crecimiento de la personas proviene de la libertad y capacidad de equivocarse. Cuando solo tiene libertad el que está arriba en la pirámide de mando, pocos podrán aprender y crear. Libertad y democracia –o participación profunda si lo prefiere– deberían ser palabras que presidieran la gestión, contrariamente a control y dictadura. No puede lograrse libertad y realización sin tener estructuras más horizontales, en las que se evite la burocracia, las aprobaciones en cadena y la capacidad de introducir “peoras” en el proceso porque todo el mundo en la jerarquía tiene que opinar excepto el que ejecuta la tarea. ▲