

## OPINIÓN: APUNTES DE LIDERAZGO

### ¿AUMENTA SU JEFE SUS NIVELES DE DOPAMINA?

La dopamina hace que estemos más activos y motivados. Y esa es la principal misión de cada jefe respecto a sus colaboradores

**Plácido Fajardo**

Managing Partner de Leaderland



El creciente afán por conseguir el bienestar de las personas en el trabajo ha originado un nuevo rol en algunas organizaciones: el encargado de Felicidad -Chief Happiness Officer-, se ocupa de procurar empleados más felices, más vinculados con la empresa y -se supone- que rindan más. La idea procede del extremadamente competitivo mercado de trabajo norteamericano, donde la batalla por el talento está llegando a límites increíbles y a una espiral salarial impresionante, sobre todo en posiciones cualificadas.

Habría quien considere esta figura como una sofisticación superflua, un esnobismo en nuestra cultura. En realidad, se trata de preocuparse de que las personas sean tratadas con respeto y escuchadas, estén motivadas y comprometidas, tengan hábitos saludables en un ambiente agradable, sientan que tienen oportunidad de desarrollarse y de conciliar su trabajo con la vida personal. Hasta aquí, nada nuevo, cualquier organización que aspire al alto rendimiento tendría que empezar por cuidar estos aspectos, como ya hacen las mejores.

Si profundizamos en esto de la felicidad, podríamos decir que se trata de un estado mental subjetivo, consecuencia de un predominio de emociones positivas, junto a la percepción global de bienestar y satisfacción vital. La definición me la ha dado mi hija Carola, médico residente en Psiquiatría y, lógicamente, va mucho más allá del entorno laboral. Habría que añadir que nuestro bienestar emocional fluctúa en función de las situaciones. Por tanto, se trataría de conseguir que en el trabajo predominen las emociones positivas sobre las negativas.

Y aquí quiero referirme a un sorprendente descubrimiento que encontré en el exitoso libro "Pensar rápido, pensar despacio", del eminente profesor de Psicología de la Universidad de Princeton, Daniel Kahneman, nada menos que premio Nobel de Economía, todo un mérito para un psicólogo. En una de sus investigaciones, a la hora de determinar los factores que más influyen en el estado de ánimo en el trabajo, concluyó que elementos como el salario o el estatus afectan menos de lo que pensamos, siendo más importantes "los factores situacionales, como la oportunidad de tratar con los compañeros de trabajo, la presión del tiempo -una importante fuente de efectos negativos-, o la presencia del jefe -lo único que era peor que estar solo."

O sea que, estar con el jefe, según el estudio, es considerado peor aún que estar solo, que ya de por sí se percibe como negativo. Una reacción al leer esto puede ser cuestionar la investigación referida por Kahneman o considerarla como algo remoto o ajeno. La verdad es que, en mi caso, al recordar las muchas horas que pasé con mis jefes hace años, no me vienen emociones negativas, sino más bien al contrario, quizás tuve suerte.

Esto de la felicidad es un asunto crucial que va mucho más allá del trabajo. Es una sensación general en la que influyen muchísimos aspectos, creada a partir de un cúmulo de situaciones más o menos agradables, momentos felices o infelices que se van sucediendo y arrojan un balance. El trabajo es un contribuidor importante a la felicidad, pero prefiero hablar de motivación que de felicidad cuando del entorno profesional se trata.

La motivación es la fuerza interna que nos lleva a actuar, a hacer cosas, que es de lo que se trata en las organizaciones. Es la que provoca nuestro comportamiento, la que lo dirige hacia un objetivo determinado. Es la energía que nos saca de nuestra zona de confort, la que nos mueve a romper la comodidad en la que estamos instalados por naturaleza. Y aquí es donde aparece la dopamina como aliada en nuestro cerebro.

“Existe la creencia popular, y también científica, de que la dopamina regula el placer y la recompensa, que cuando consigues algo que te satisface liberas dopamina, pero las últimas investigaciones demuestran que este neurotransmisor actúa de forma previa, es el que nos mueve a actuar, se libera para conseguir algo, ya sea evitar un mal o alcanzar un bien”. Lo sostienen así John Salamone y Mercè Correa, de la Universidad Jaume I de Castellón, en un artículo publicado por la revista Neuron.

Se sabe desde hace mucho tiempo que la dopamina es importante para el refuerzo y la motivación de las acciones, para crear un estado que lleve a nuestro cerebro a actuar, a movilizarnos para buscar recompensas. La liberación de dopamina es fundamental para hacer “que las metas se vuelvan deseadas en el sentido de motivar acciones para lograrlas”, como dicen los investigadores Berridge y Robinson, al hablar del fenómeno de la adicción.

Si trasladamos estos postulados al mundo del trabajo, la dopamina hace que estemos más activos y motivados. Y esa es la principal misión de cada jefe respecto a sus colaboradores, generar en ellos motivación para actuar y conseguir logros. Pero claro, si en lugar de estimular la producción de dopamina en sus colaboradores, la sola presencia del jefe resulta ser un generador de emociones negativas, “Houston, tenemos un problema”, y bien gordo.

Por lo tanto, antes de embarcarnos en la ambiciosa misión de pretender hacer felices a los empleados -condicionados por tantos otros aspectos de la vida-, empecemos por designar jefes capaces de generar entornos de trabajo amables y seguros, que sean personas con las que no solo apetezca trabajar, sino que además estimulen la producción de la tan ansiada dopamina.

**El Confidencial**