***Los 5 niveles de compromiso emocional***

Por Juan José Goñi

Excellentia Consultores

Son muchas las manifestaciones que asocian la innovación aplicada con éxito a una cierta cultura organizacional, que la hace posible. Esta cultura suele estar vinculada a la participación y el compromiso, y ambas características del comportamiento personal se consideran como fundamentos de la capacidad de innovar. Todo esto es cierto, pero quizás muy general y poco descriptivo de por qué la innovación está y estará cada vez más arraigada a los estilos y comportamientos personales.

 La aportación personal al trabajo está cambiando de significado progresivamente. Partimos de un concepto que asocia el trabajo a la tarea, siendo ésta una actividad predeterminada y dominada. La calidad del trabajo o el bien hacer se equipara con la calidad de los resultados y la eficiencia de los mismos. Estos términos nos llevan a hablar con frecuencia de la productividad como una variable de medida del trabajo.

Esta visión actualmente dominante en la concepción de lo que significa trabajar está siendo sustituida paulatinamente por otra donde no es la tarea el foco de atención, sino la resolución de problemas y el logro de resultados. Las capacidades que se aplican aquí no son las capacidades de hacer lo conocido, sino las de crear y las de lograr resultados nuevos y excelentes con otros, y esto requiere de una aportación singular de cada persona.

 Es aquí en donde entra en juego el sentido de pertenencia que la persona siente y expresa respecto a la organización. Este sentido de pertenencia a un proyecto, a una proyección futura donde ella se ve, es muy variable de unas personas a otras. Puede existir un clima general de pertenencia pero cada persona tiene un nivel de vinculación específico, a esto lo llamamos «contrato emocional». Lo podríamos definir como el grado de compromiso emocional que vincula los intereses particulares de cada persona con los diferentes espacios de relación interpersonal que encuentra en la empresa.

Puede existir un clima general de pertenencia pero cada persona tiene un nivel de vinculación específico, a esto lo llamamos ‘contrato emocional'. El contrato emocional no se suele expresar. Cada persona lo interioriza haciendo un ejercicio de libertad al optar por un nivel bajo, medio o alto de vinculación con el proyecto empresarial o mejor aún con las personas que lo representan. Y dado que quien decide el nivel es siempre el trabajador, puede variar tremendamente en función de las últimas experiencias vividas, del cambio de entorno de trabajo, de la jefatura de la persona, del reconocimiento propio y ajeno, o de nuevos principios y objetivos colectivos.

 El contrato emocional se puede expresar en cinco niveles.

Nivel 1: Obediencia: «Hago lo que me dicen a cambio de un precio, el salario». La implicación para una aportación más allá de la tarea exigida no existe. El conjunto de personas que se sitúan en este nivel apenas emplean la inteligencia creativa y la inteligencia promotora en busca de cosas nuevas.

Nivel 2: Incentivo: «Lo hago porque me interesa; ahora mismo o muy pronto, me premian». Esta forma de contrato emocional es débil y se fragmenta con facilidad cuando no se alcanzan los logros. Sólo la existencia continua de resultados garantiza que este nivel no se rompa.

Nivel 3: «Lo hago bien porque yo soy el responsable de algo y he de rendir cuentas a otra persona de rango superior». Así las cadenas de responsabilidades y estructuras construyen esa pirámide con la que frecuentemente representamos a las organizaciones y los objetivos.

Nivel 4: Crear valor: «Busco el logro y la acción propia orientados a los que me rodean». Esta posición genera una elevación del contrato emocional ya que éste sólo existe si se construye en relación de confianza con personas. La carga emocional de apoyo hacia el exterior se retorna en un balance muy gratificante para quien lo ejerce cuando se cierra el círculo del reconocimiento. Estamos hablando de un nivel de contrato emocional donde el equipo es la fórmula idónea para vehicular la densidad emocional de los vínculos entre sus miembros. Una buena estructura operativa de equipos de alto rendimiento almacena contenidos relacionales gratificantes que dan lugar a potentes contratos emocionales; responden con estabilidad a la incertidumbre y permiten compartir éxitos y fracasos, frutos ambos de actuar decidiendo frente a lo nuevo.

Nivel 5: Alineamiento: «El proyecto me compromete porque está alineado con mi futuro». Este alineamiento tiene que ser visible externamente y vivido a través de evidencias por quien adopta esta última modalidad de contrato emocional.

 Estos cinco niveles pueden existir en cualquier organización y deberíamos evaluar qué cantidad porcentual de personas se sitúan en los cinco niveles. El resultado es lo que podemos llamar nivel de participación.

Sólo existe motivación si se comprende y se comparte el deseo de algo atractivo para el futuro. Es muy importante comprender que la adhesión a un nivel o a otro es unacto de la voluntad de cada persona. Cada cual realiza un balance y se posiciona en un nivel, pero su permanencia es temporal. Puede que ascienda en la escala encontrando más oportunidades de alineamiento con la organización, o puede que descienda, normalmente tras una desilusión frente a unas expectativas o esfuerzos no recompensados o no reconocidos. Y este nivel de compromiso es variable de un día a otro y se ve muy impactado por la gestión que se ejerce sobre las personas.

 Y decimos, afirmando, que no hay innovación sin contrato emocional para el futuro porque, si no se visualiza el futuro como un espacio deseable, se nubla el horizonte por el que vale la pena comprometerse. La innovación reclama aceptar apostar por lo que no se ve o no existe hoy. Esta condición nos lleva a que el contrato emocional se construye sobre intereses colectivos a partir de intereses personales en los que se expresan las personas.

 Valor generado continuamente y visión de futuro que oriente el rumbo son dos ingredientes vitales de la innovación. El tercero, y principal, es la riqueza y cualidad de los contratos emocionales que los empleados adoptan respecto al proyecto empresarial y a las oportunidades profesionales que deseen alcanzar a través de dicho proyecto.