



LOS LÍDERES PREGUNTAN

Maryam Valera, Ph.D.

Estimada Dra. Varela,

¿Qué son los contratos emocionales dentro de las organizaciones?
Gabriella L.

Querida Gabriella:

La afectividad es efectiva y nuevos retos requieren mejores respuestas. El futuro será de las organizaciones lideradas por personas capaces de gestionar intangibles (pensamientos, ideas, emociones, expectativas y actitudes) y de dirigir su energía hacia la creatividad y la búsqueda de mejores soluciones y oportunidades, así como de los profesionales responsables y emocionalmente equilibrados que eligen ser parte de la solución en lugar de formar parte del problema. La ecología emocional propone gestionar equilibradamente los diferentes territorios que forman el ecosistema de las organizaciones y empresas, conectarse a fuentes de energía emocional sostenibles, cuidar del clima afectivo y favorecer la construcción de relaciones basadas en el respeto. Un ecosistema solo mejora cuando mejoramos las personas que lo habitamos.

Dentro de las organizaciones, es importante saber hacia dónde está orientada la empresa en el ámbito emotivo; es decir, si se orienta más a la creación o a la destrucción. Las empresas deben ser más coherentes entre lo que dicen y lo que hacen, ya que los conceptos teóricos los conocen la mayoría de las empresas y los predicán, pero es decisivo que la dirección crea realmente en ellos y haga lo necesario para que se conviertan en comportamientos estables.

Las personas son la clave en las empresas y esto no debería ser una moda, un eslogan para los buenos tiempos. Como señalan claramente los creadores del concepto de ecología emocional, Jaume Soler y Mercé Conangla, “El líder debe considerarse una persona humilde y no creer que ya lo sabe todo, sino que puede aprender y construirse gracias a los demás”.

Para ser emocionalmente un buen empleado se necesita tener cubiertas unas necesidades básicas (salario, calidad de trabajo, calidad de ambiente, etcétera) y otras necesidades como las emocionales, asegurando que se cree un buen ambiente de trabajo con respeto por las emociones.

El reto es tener claro qué aporta el trabajo en la vida de cada cual, en su ecuación emocional, ya que no para todo el mundo esto tiene el mismo peso. Una vez definido el reto, querer obtener el máximo de la parte de la ecuación que le toca para hacer una labor con sentido, productiva y en la que cada uno pone lo mejor de sí mismo.

Junto a los contratos legales en las empresas, donde se estipulan las condiciones económicas, el horario, etcétera, deberían existir contratos emocionales. El contrato emocional es definido por la Academy of Management como el “conjunto no escrito de expectativas que operan entre cada miembro y la organización”. Se caracteriza por compromisos bilaterales entre organización y trabajador e implica que ambas partes son compañeras, socias, en la consecución de los objetivos y beneficios (económicos o no).

No son acuerdos que se firman, se trata más bien de un compromiso mutuo entre empresa y trabajador para ir de la mano hacia un objetivo común. Es un nivel muy alto de comprensión bidireccional que permite al trabajador entender que la empresa tiene que ganar dinero por el bien de todos, y al empresario, entender que el trabajador es bastante más que un índice de productividad.

Mientras este contrato está en vigor, se producen prodigiosas simbiosis que permiten niveles de productividad e innovación muy superiores a los estándares más optimistas y, sobre todo, se comparte un proyecto de futuro en el que nadie es prescindible, y cuando vienen mal dadas, se estudian soluciones y se saca adelante el proyecto, porque todos reman en la misma dirección.

Además, sería necesario auditar las organizaciones para asegurarse que cumplan unos requisitos determinados de salud emocional (en los que se analizará el funcionamiento de las áreas de ecología de esa empresa), para poder otorgarles un sello o certificado de Calidad Emocional que determine el nivel de calidad en este aspecto. Este primer punto del sello de Calidad Emocional busca evitar aquello tan habitual en las empresas de “cuerpo presente, mente ausente”.

El segundo punto en este certificado de calidad emocional es ser consciente de que dirigir significa transformar, seguido de cierto grado de creatividad. Es decir, “quien es capaz de ver lo invisible es capaz de conseguir lo imposible”.

Finalmente, este sello trabaja la gestión de la responsabilidad de tal manera que nos lleve a invertir en tres niveles: el crecimiento personal, la vinculación con los demás y la ayuda para mejorar el mundo. Con todo ello, ganan tanto empresa como trabajador.

