



CÓMO SUPERAR EL MIEDO AL JEFE Y TEMORES LABORALES

Miedo, pavor, temor, incluso espanto y horror son algunas de las emociones que nos paralizan como profesionales. Tomar conciencia de ello y actuar con valentía y determinación son los antídotos.

El 75% de los profesionales padece glosfobia, y seguro que tú eres uno de ellos. El miedo a hablar en público es, según un informe de Adecco, uno de los temores que más paraliza y que puede frenar nuestra carrera profesional. Lluís Pastor, autor de *El jefe habla* y profesor de los estudios de comunicación de la UOC, define esto como un contrasentido: "Comunicamos desde el primer minuto de nuestra vida y es lo más importante, lo que nos une a los demás. Y resulta que lo tenemos que aprender por nuestra cuenta, en plan amateur". Y este no es el único temor que tenemos que gestionar cómo podamos. Quedarse sin empleo o hablar con el jefe son también populares.

IDENTIFICA EL ADN DE UN CONTROLADOR

Expertos en manejo de relaciones dicen que irse de la oficina, como hizo Negro, es a menudo la mejor y única alternativa exitosa para terminar un trato hostil en el trabajo y en las relaciones personales.

Eso se debe en buena medida a que la persona propensa a ser controladora es poco probable que cambie.

Por eso, si decides quedarte porque necesitas el empleo o cualquier otra razón, necesitarás entender algunas cosas que te ayuden a manejar la situación.

La actitud controladora de una persona tiene varios orígenes. Puede ser que tenga miedo a perder su puesto o que esté ocultando sus propias inseguridades.

Muchas veces al controlador le han dejado varias veces sin ascensos", dice Jim Warner, autor del libro Una Oficina Libre de Dramas. "En consecuencia, su amargura empieza a salpicar a sus colegas y trata de manejarlos. El controlador se comportará como un perfeccionista.

Por su parte, Lesley Stephenson, experta en manejo de ira, dice que aun cuando el comportamiento sea destructivo, la gente puede llegar a tener buenas intenciones.

Hay que entender que la otra persona se preocupa mucho por el resultado de una tarea o a lo mejor no confía lo suficiente en el equipo como para delegar parte del proceso de ejecución de un trabajo. Cualquiera sea la razón de fondo, una actitud controladora puede hacer de la oficina un verdadero campo minado, dejando a las víctimas sin saber qué hacer.



TODA INTERACCIÓN HUMANA ES UNA NEGOCIACIÓN

Sin importar la naturaleza de su negocio, profesión o intereses actuales, de manera constante usted se enfrenta a conflictos y negocia. La vida está llena de interacciones humanas y éstas son esencialmente un escenario para la negociación. Otras personas influyen en nuestras emociones y comportamiento, y nosotros influimos en las emociones y el comportamiento de otros. De modo que nuestra participación es un continuum en el que percibimos a los demás y formamos actitudes hacia las personas, las situaciones, las cosas y los conceptos; en tanto que los demás nos perciben y a su vez forman actitudes hacia nosotros. En el curso cotidiano de nuestra vida profesional y personal regularmente buscamos afectar las actitudes y el comportamiento de los demás. A veces queremos la aprobación, el reconocimiento o el afecto; o bien, ganar el derecho o el privilegio de tomar ciertas acciones nosotros mismos. Otras veces nuestro interés es obtener dinero o algún otro valor tangible. En nuestras interacciones con amigos, familia, clientes, empleados, empleadores, contratistas, proveedores de servicios, profesionales, comerciantes y colegas utilizamos la información y el conocimiento para obtener lo que deseamos. La negociación es el proceso de influencia en los demás para así obtener lo que queremos. La negociación es más frecuente de lo que creemos. Así, la negociación ética efectiva no es la intimidación ni la estafa o las artimañas. Por el contrario, la negociación efectiva es el uso del conocimiento de uno mismo y de los demás, combinado con el análisis de la información y el tiempo, para así decidir actuar por medio del poder de influencia personal y afectar el comportamiento de otro. La aplicación de ese conocimiento e información del mismo componen el poder personal de ganar en cualquier negociación. En una negociación ética efectiva ambas partes ganan. Ese concepto es meramente una reafirmación del principio de negocios que señala que no se tiene un buen trato a menos que el beneficio sea para todas las partes

NATURALEZA PERSONAL DE LA NEGOCIACIÓN

Puede decirse que el corazón en una negociación es el corazón de los individuos involucrados. A lo que se hace referencia como el corazón es por lo regular la causa de que surjan dificultades en la negociación. Es decir, nuestras emociones, temperamento, disposición, así como otros aspectos de nuestras personalidades nos dan a cada uno necesidades, intereses, objetivos y perspectivas únicas. Las necesidades y deseos invocan a nuestro ego y a nuestro autoconcepto, así como a nuestros temores. Estos atributos, o fenómenos, se encuentran en el cerebro, ¡por supuesto!

Es frecuente que las personas crean que negocian eficazmente en nombre de otros y que no lo hacen tan bien para sí mismas. ¿Por qué esta diferencia? Podríamos decir que el corazón o el ego es la diferencia de esto en gran medida. No obstante, es probable que, si somos ineficaces como nuestros propios defensores, probablemente tampoco estemos desempeñándonos con nuestra máxima eficacia para los demás. Una vez que aprenda a entenderse a sí mismo llegará al corazón de la negociación. Le tomará algo de esfuerzo, pero los resultados serán satisfactorios.

NO TODO ES NEGOCIABLE

Es común escuchar que todo es negociable. Bueno, ¡eso no es totalmente cierto! ¿Vendería a su hijo o a su mascota? ¿Comprometería la salud de su hijo o de su mascota? Si dijo: "No", entonces verá que, contrario a la creencia popular de que todo es negociable, ¡no lo es! Si contestó: "Sí" entonces reconozca que la negociación requiere un mínimo de dos personas y que su contraparte podría considerar algunas cosas como no negociables. Si la reacción es que estos ejemplos son extremos, piense este asunto más detenidamente. Si uno no tiene valores, creencias u opciones, entonces todo podría ser negociable. La clave es identificar su ética, código moral y valores personales a la vez que considera las opciones de negociación. Además de esos factores pertinentes, cada negociación potencial debe ser analizada para determinar si la cuestión debería negociarse. Si no existe potencial para un intercambio de beneficio mutuo que permita que las partes estén mejor que no negociando, entonces la cuestión no debe negociarse. Este principio debe aclararse a medida que proceda a su estudio de la negociación y comience a prepararse para cada negociación.

CONDICIONANTES CONSCIENTES E INCONSCIENTES DEL DESEMPEÑO DE LA NEGOCIACIÓN

Los hechos y las circunstancias, incluyendo el poder relativo, así como las limitantes de tiempo afectan las opciones y los resultados de las negociaciones. Sin embargo, nuestra interacción humana se ve en mayor medida afectada por quiénes somos y con quién interactuamos. La personalidad y el temperamento, los valores y creencias, la percepción, las actitudes, el estilo de aprendizaje, la motivación, la forma de pensar, el estilo de comunicación, el enfoque al conflicto, los temores, y mucho más, determinan quiénes somos en cualquier interacción humana. Somos seres moldeados por nuestras experiencias. A menudo, adoptamos inconscientemente atributos significativos de otras personas en nuestra vida. Cada uno de nosotros posee una combinación única de atributos que sirven como la base de nuestro poder personal.

No siempre estamos conscientes de estos atributos y características o de los otros factores inherentes a la negociación. Debemos saber quiénes somos si hemos de utilizar nuestras fortalezas, si queremos desarrollar conscientemente los atributos que deseamos. Debemos también estar conscientes de ciertos fenómenos psicológicos que pueden hacernos creer cosas que no son. Algunas veces sufrimos de distorsiones en nuestras percepciones y pensamientos que nos llevan a perder grandes oportunidades y a tomar decisiones equivocadas en una negociación.

COMPONENTES DEL DESEMPEÑO DE LA NEGOCIACIÓN

Estos componentes incluyen la personalidad, el enfoque, el estilo, el temperamento, las percepciones, los intereses, los objetivos, las necesidades, los valores y las fuerzas de todas las partes involucradas. Algunos otros componentes agregan los asuntos fundamentales, la naturaleza del conflicto y las alternativas para todas las partes involucradas. Los componentes también incluyen las habilidades de persuasión de todas las partes involucradas.

EL CONFLICTO: ¿QUÉ ES? ¿DÓNDE ESTÁ?

Existe donde y cuando sea que haya una incompatibilidad de cogniciones o emociones en los individuos o entre grupos de individuos. Surge en las relaciones personales, en las relaciones de negocios y profesionales, en las organizaciones, entre los grupos y organizaciones y entre las naciones. Note que la definición implica como necesaria una interdependencia percibida o real. El conflicto puede ser real o percibido. Ahí es donde el concepto de cognición o conocimiento entra en la definición. Los pensamientos o cogniciones incluyen lo que nosotros creemos. Esas creencias son lo que pensamos que sabemos, basadas o no en la realidad. En la interacción personal, la percepción es más importante que la realidad. Los pensamientos o percepciones afectan nuestro comportamiento, actitud y comunicación. Más adelante exploraremos con mayor detalle el fenómeno de percepción y el papel que juega en la negociación.

Si lo que busca es imposible, entonces se está enfocando en el problema equivocado o elige la solución equivocada. Las claves para desarrollar sus habilidades negociadoras son subrayar las palabras interdependencia y percepción. Si no hay interdependencia, poco podrán hacer o querrán hacer una u otra parte; es otra forma de decir que no todo es negociable. Si la negociación no representa un potencial de beneficio personal, no debe negociar. En esas circunstancias, una opción no negociada es la mejor alternativa.

La causa del conflicto es la percepción o creencia de que existen necesidades, deseos, ideas, intereses y objetivos opuestos. Éste se encuentra en todas partes y es inevitable. Surge a partir de muchas fuentes. Además de ser el antecedente de la negociación, el conflicto también surge durante la negociación.

El tema del conflicto es extenso y complejo. Un mal diagnóstico o una mala dirección del mismo lleva a una interacción antagónica, así como a un comportamiento destructivo y dañino. Al respecto sólo se abordarán las cuestiones más relevantes para el desarrollo de habilidades negociadoras efectivas que deberán ayudarle en todas sus interacciones.

PLAN GENERAL PARA DESARROLLAR SUS ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN EFECTIVAS PERSONALIZADAS

La siguiente lista presenta 15 pasos que le permitirán utilizar el poder negociador personal.

- 1.-** Practique el pensamiento crítico y la empatía.
- 2.-** Estudie y comprenda los principios clave de las teorías psicológicas, sociológicas, de la comunicación y del conflicto.
- 3.-** Conózcase a usted mismo.
- 4.-** Comprenda la dinámica del conflicto.
- 5.-** Conozca los principales estilos, temperamentos de negociación y cómo interactuar con cada uno de ellos.
- 6.-** Comuníquese efectivamente, tome en cuenta las diferentes percepciones, sesgos y prejuicios.
- 7.-** Reconozca las expectativas culturales y contextuales.
- 8.-** Entienda la dinámica del poder.
- 9.-** Identifique los intereses y objetivos.
- 10.-** Sea asertivo.
- 11.-** Sea persuasivo.
- 12.-** Logre una adecuada preparación y evite los errores comunes.
- 13.-** Utilice las tácticas que le convengan y comprenda aquellas utilizadas por los demás.
- 14.-** Sepa cuándo alejarse, así como cuándo y cómo utilizar la ayuda de una tercera persona.
- 15.-** Reconozca cómo evaluar su desempeño y fíjese mejoras.

Después de dominar estos 15 puntos, entonces usted deberá:

Practicar. Evaluar. Practicar. Evaluar. ¿Cambiar? Practicar. Evaluar. Practicar.

EJERCICIO DE ACTITUD

Suponga que alguien le propone cruzar una apuesta lanzando una moneda. Y mientras escoge cara o cruz, arroja al aire la moneda. Si acierta, ganará un millón de dólares. Si falla, deberá pagar cien mil dólares. ¿Cuál es su primer impulso? ¿Su primer pensamiento? ¿Se arriesga?

Analice el proceso personal de pensamiento en este asunto. ¿Piensa que la persona está loca por querer darle un diez a uno sobre una probabilidad de cincuenta-cincuenta? ¿Cuál fue su primer pensamiento: ¿qué va a hacer con un millón de dólares?, o ¿cómo se sentirá al perder cien mil dólares? ¿Puede renunciar a cien mil dólares?

El primer pensamiento puede reflejar su actitud positiva o negativa en general. La evaluación de si puede darse el lujo de perder debería en última instancia determinar si consideraría o no tomar esta oportunidad.

EL CONFLICTO CONSTRUCTIVO Y EL DESTRUCTIVO

El conflicto se considera constructivo o destructivo, asimismo el enfoque de éste puede ser constructivo o destructivo. Un enfoque o una actitud negativa, evasiva o competitiva hacia el conflicto son con frecuencia destructivos. Como se mencionó en el apartado anterior, hemos aprendido de forma inconsciente a mantener una opinión destructiva acerca del conflicto mediante nuestras interacciones previas. Los patrones destructivos que hemos desarrollado dan como resultado oportunidades perdidas, frustración de objetivos y otras repercusiones personales negativas. En contextos organizacionales las repercusiones negativas incluyen una baja productividad, una baja moral, un comportamiento político destructivo en aumento, una disminución de la cohesión, ausentismo y desertión.

El ejemplo de un conflicto destructivo sería que dos departamentos dentro de la misma organización no fueran capaces de trabajar juntos. Suponga que el departamento de costos es hostil hacia el departamento de producción y viceversa. Esa situación puede surgir por desacuerdos entre los dos directivos de los departamentos. El desacuerdo puede surgir de una antipatía personal, un malentendido, una mala interacción de negocios anterior o de muchas otras fuentes. Es normal que los sentimientos del líder se filtren a través del personal del departamento. A menudo se desarrollan patrones y reacciones en cadena. Las repercusiones negativas o destructivas incluyen la entrega de los reportes de manera tardía o inadecuada, también el sabotaje intencional y la política dañina.

Otro ejemplo de un conflicto destructivo es aquel que surge de los sistemas de recompensas en los que unos deben perder para que los otros ganen. Cuando existe una cantidad fija que debe dividirse con base en la perspectiva de una o unas personas sobre el reconocimiento del desempeño, los empleados son puestos a competir. En un contexto así pueden surgir muchas conductas negativas.

Un ejemplo de un conflicto constructivo sería un comité ético compuesto por individuos de diferentes áreas de especialidad, es decir con un miembro que represente los intereses de la comunidad y un miembro que apoye los intereses de los accionistas. Las diferencias en las perspectivas y valores crean conflicto. Este tipo de conflicto, si no es mal manejado, produce información adicional valiosa, así como numerosos puntos de vista que pueden ser analizados. Éste es el tipo de conflicto que produce decisiones bien pensadas a sabiendas del impacto.

Otro conflicto constructivo sería un concurso entre los empleados para recibir sugerencias de valor. Aunque existiría la competencia para generar las mejores ideas, ésta estaría dirigida hacia el objetivo común de la efectividad organizacional.



LAS TEORÍAS DEL CONFLICTO, EL CAOS Y LA COMPLEJIDAD

Los más importantes teóricos del conflicto sociológico hacen hincapié en que el conflicto es tanto inevitable como necesario para la existencia de un grupo social. Los grupos sociales existen en todos los aspectos de la vida y pueden ser de dos o más individuos. El uso de la teoría del conflicto ayuda a entender y manejar los efectos constructivos y positivos del mismo, así como para comprender, evitar o resolver los conflictos destructivos.

De acuerdo con la teoría del conflicto, éste tiene una función de comunicación que puede ayudar al consenso y a la integración. Las teorías del conflicto también se centran en el poder y el dominio dentro de las estructuras sociales. El conflicto que no se confronta puede llevar a una desintegración parcial o total o a un cambio indeseable a través de actos subversivos o una demostración abierta de hostilidad. Las señales y conductas ejemplificadas en una escalada negativa y destructiva incluyen el lenguaje álgido, el lenguaje defensivo, una comunicación confusa hacia las terceras partes y el comportamiento abiertamente agresivo u hostil; incluso la violencia.

Las teorías de la complejidad y el caos nos muestran que el comportamiento se transforma en un sistema o patrones. El sistema tiene una estructura deliberada y visible que puede ser competitiva, evasiva o colaborativa. Un sistema también puede, de hecho, tener un orden invisible. Un sistema, incluso una pareja o más individuos, pueden llegar a ser funcionales si dicho nivel es óptimo, deseado o no. Una ejemplificación de esto se encuentra en una relación marcada por discusiones o peleas crónicas. La retroalimentación produce crecimiento o caos. En la teoría de la complejidad, la retroalimentación es considerada como un circuito recursivo o declinable. La lección de las teorías de la complejidad y el caos es pensar a largo plazo en nuestro análisis del conflicto. El cambio es predecible, si existe una visión de largo plazo y un adecuado entendimiento del conflicto. El sistema impulsa el comportamiento, y las interrelaciones clave influyen en el comportamiento con el paso del tiempo. La intervención que considera una visión de corto plazo produce problemas peores que los mencionados en los ejemplos anteriores.