



# El poder de un No positivo

## Salve el negocio, salve la relación y aun así diga No

William Ury

### RESUMEN EJECUTIVO

"Si le digo que sí al jefe, entonces no podré disfrutar el fin de semana con mi familia. Y si le digo que no, lo más probable es que se moleste...".

¿Le suena familiar? Este es un dilema muy frecuente en el mundo laboral. Lamentablemente, casi siempre terminamos por ceder ante las exigencias de los demás, pues nos preocupa amargar nuestras relaciones con personas que son importantes en nuestra vida.

Pero es posible decir "no" sin que esto vaya en menoscabo de nuestras relaciones laborales y familiares. El truco está en decir "no" de manera positiva.

### Un problema universal

"No", la palabra más poderosa y necesaria del lenguaje es también la más destructiva y, para muchos, la más difícil de decir. Sin embargo, cuando aprendemos a usarla correctamente, tiene el poder de transformar profundamente nuestras vidas.

Todos los días nos vemos envueltos en situaciones que nos obligan a decirle "no" a personas de las cuales dependemos. Veamos un par de ejemplos:

- En el desayuno, nuestra hija nos pide que le compremos un juguete. Le respondemos que no porque ya tiene suficientes. "Por favor, todos mis amigos tienen uno". ¿Cómo responder que no sin sentir que somos malos padres?

- Cuando llegamos a la oficina, el jefe nos dice que debemos trabajar todo el fin de semana para terminar un proyecto muy importante. Pero ya le prometimos a nuestra esposa que haríamos algo especial el fin de semana. ¿Cómo podemos decir que no sin socavar nuestra relación con el jefe?

Estas dos situaciones tienen algo en común. Con el fin de satisfacer nuestras propias necesidades o las necesidades de los demás, debemos decirle "no" a una petición que no es bienvenida, a un comportamiento que es inapropiado o abusivo, o a una situación que no está funcionando.

Siempre ha sido importante decir que no. Pero tal vez nunca como hoy en día. Todos vivimos abrumados y sobrecargados de trabajo (e información). Así que cada vez es más difícil establecer límites.

Aun así, cada vez nos cuesta más decir que no, pues:

- No queremos perder un negocio.
- No queremos amargar una relación.
- Tememos a las venganzas.
- Nos sentimos culpables.

Hay tres enfoques en este dilema entre relaciones y poder:

1. **Complacer:** decimos "sí" cuando queremos decir "no". Por tanto, salvamos la relación a costa de los resultados. Este es el origen de la mitad de nuestros problemas.
2. **Atacar:** decimos "no" de mala manera o de una manera destructiva. Tal vez nos sentimos frustrados por un comportamiento ajeno y terminamos por decir "no" de manera tal que acabamos con la relación.
3. **Evitar:** no decimos nada con la esperanza de que el problema desaparezca. Pero no decir nada puede ser dañino para la salud.

Afortunadamente, hay una manera de escapar de estas tres trampas. Dicho enfoque supone que pongamos en entredicho el supuesto de que o bien usamos el poder para obtener lo que queremos (a costa de la relación) o bien usamos la relación (a costa del poder). Es preciso que aprovechemos ambos aspectos y nos enfirquemos así en una confrontación respetuosa y constructiva.

De acuerdo con los sabios de la antigua India, en el universo se dan tres procesos fundamentales: creación preservación y transformación. Y, precisamente, decir "no" es un elemento fundamental de estos procesos. Si aprendemos a decir "no" sabiamente, podemos crear lo que queramos, proteger lo que valoramos y cambiar lo que no funciona. Estos son los tres obsequios de un "no positivo".

Las tres etapas para pronunciar un "no positivo"....

### 1) Prepararse

#### 1. Descubrir nuestro "sí"

Tal vez el peor error cuando decimos "no" es empezar desde no. Derivamos nuestro no a partir de aquello que rechazamos. En cambio, un "no positivo" supone que hagamos todo lo contrario y fundamentemos nuestro "no" en aquello por lo que propugnamos. En vez de empezar con un "no", debemos empezar con un "sí". Debemos enraizar nuestro "no" en un "sí" más profundo, en un "sí" a nuestros verdaderos intereses.

Esto lo podemos ilustrar con la anécdota del alcohólico que decidió dejar de beber cuando nació su nieto. Es decir, cuando le dijo "sí" a ver crecer a su nieto consiguió la motivación para decirle "no" a la bebida.

Por extraño que parezca, el mayor obstáculo para decir "no" somos nosotros mismos. Está en nuestra naturaleza reaccionar; es decir, actuar emocionalmente sin ningún propósito. Cuando decimos "no" debemos evitar partir de la ira. Es mejor que respiremos profundamente y nos concentremos en nuestro propósito (nuestro "sí"). Debemos preguntarnos qué es lo más importante para nosotros. En otras palabras, debemos dejar de reaccionar y ser más proactivos.

Nunca seremos capaces de influir en los demás si antes no somos capaces de controlar nuestras reacciones y emociones. Por tanto, debemos detenernos y buscar otra perspectiva de la situación antes de decir "no". Una buena metáfora en este sentido es "salir al balcón". El balcón es un lugar tranquilo desde el que podemos ver la situación con más claridad. Así es más fácil descubrir el sí que yace tras nuestro no. Hoy en día, no hay nada más escaso que el tiempo para pensar. Por tanto, debemos aprovechar todas las oportunidades que tengamos de salir al balcón. Cuando nos damos la oportunidad de reflexionar antes de responder, estamos allanando el camino para pronunciar un sí constructivo.

Nuestras emociones negativas son lo que nos lleva a reaccionar. El miedo y la culpa no obligan a complacer a los demás y a evitar conflictos, y la ira nos lleva al ataque. Afortunadamente, hay una tercera manera de lidiar con nuestras emociones: identificar nuestras emociones y así controlarlas. Cuando identificamos las emociones, estas terminan por perder intensidad.

Una vez que hayamos salido al balcón y hayamos controlado nuestras emociones, debemos pasar a identificar las motivaciones subyacentes de nuestro no:

**1. Identificar nuestros intereses:** si nuestra posición es decirle no al hecho de que los colegas fumen en la oficina, tal vez nuestros intereses se centran en disfrutar de aire fresco. Debemos pensar un poco qué es lo que encontramos ofensivo e inaceptable. Luego, debemos identificar el "sí" que hay debajo de nuestro "no". Esto no es siempre sencillo. Por lo general, es preciso que preguntemos "por qué" una y otra vez.

**2. Identificar nuestras necesidades:** por lo general, cuando hacemos una lista de nuestros intereses, terminamos por descubrir nuestros deseos. Pero si escarbamos aún más, descubriremos que debajo de estos deseos hay necesidades, los impulsos fundamentales de la naturaleza humana:

- Seguridad y sobrevivencia
- Alimento
- Amor
- Respeto
- Libertad

Es importante que busquemos nuestras necesidades, pues mientras más profundo excavemos, mayores serán las posibilidades de que hallemos un fundamento para nuestro no.

**3. Identificar nuestros valores:** junto a las necesidades están los valores que nos motivan. Los valores son los principios y creencias que guían nuestra vida. Los valores nos ofrecen una gran motivación para expresar nuestro "no". Por lo general, es más fácil asumir una posición desde algo que es más grande que las simples necesidades personales.

Una vez que hayamos identificado nuestros intereses, necesidades y valores, debemos convertir nuestras emociones en decisión. Esto nos permitirá actuar de la manera correcta y nos dará más fuerza para expresar nuestro no.

## 2. Darle poder a nuestro no

No es fácil decir "no". Es posible que nuestro interlocutor reaccione vehementemente ante nuestro "no". Por tanto, debemos aprender a darle poder a nuestro "no".

Una vez que hayamos identificado nuestros intereses, debemos respaldar nuestro no con un "plan B", es decir, con una estrategia que nos permita salvaguardar nuestros intereses en caso de que la otra parte no acepte nuestro no. Algunas alternativas:

- Hágalo usted mismo: si ya no contamos con la ayuda de la otra parte, ¿podemos hacerlo nosotros mismos?

- Salida: ¿Qué sucedería si cortamos nuestra relación con el otro?

- Terceras partes: ¿Podemos acudir a otras personas en caso de que no lleguemos a un acuerdo?

- Aliados: si la otra parte es muy poderosa, una buena idea es buscar aliados. ¿Quién comparte mis mismos intereses y, por tanto, estaría de acuerdo en hacer lo posible por salvaguardar mis necesidades?

Ahora que contamos con un plan B, debemos reevaluar nuestra decisión de decir "no". Después de todo, esta es una decisión que conllevará serias consecuencias. Una buena idea es formularnos las siguientes preguntas:

- ¿Realmente estoy protegiendo mis intereses al decir "no"?

- ¿Realmente tengo el poder para decir "no"?: ¿contamos con un buen plan B?

- ¿Realmente tengo el derecho de decir "no"?: tal vez no sí, por ejemplo, hemos firmado un contrato.

## 3. Respetar nuestro camino hacia el sí

Ya que nos hemos preparado para decir "no", el siguiente paso es preparar al otro para que diga "sí" ante nuestro "no". En otras palabras, debemos facilitarle al otro la tarea de aceptar nuestro sí.

El problema con la mayoría de los "no", es que terminan por rechazar (a propósito o no) al otro. Es decir, nuestro interlo-

ctor se siente rechazado cuando le decimos "no". Tal vez esta no sea nuestra intención, pero es muy común que la otra parte entienda lo siguiente cuando le decimos "no": "Tú y tus intereses no son importantes".

Por tanto, el secreto para que los demás acepten nuestro "no" es demostrar respeto, para reducir la irritación producida por el rechazo. Pero respetar no significa complacer sino prestarle atención al otro, escucharlo y reconocerlo como ser humano. Debemos tratar al otro con la misma dignidad con la que queremos que nos traten a nosotros.

Una vez que preparados para decir "no", ha llegado el momento de efectivamente pronunciar nuestro "no positivo".

## 2) Pronunciar

### 1. Expresar nuestro "sí"

Pronunciar nuestro sí es el núcleo el proceso y requiere habilidad y tacto. Debemos comenzar con una afirmación (¡Sí!), establecer límites (No) y terminar con una propuesta (¿Sí?).

Supongamos que estamos rechazando una invitación para hablar en una organización local: "Me encanta conocer la valiosa tarea que está llevando a cabo la organización. *Pero por razones familiares, no puedo asumir otros compromisos por los momentos. Puedo pensarlo para el año que viene, si aún están interesados.* Gracias por pensar en mí".

Después de demostrar nuestro respeto y reconocimiento, empezamos nuestro no positivo con un ¡sí! para nuestros intereses (la familia). Luego, expresamos nuestro no de una manera neutra que no implique rechazo (no puedo asumir otros compromisos por los momentos). Acto seguido, hacemos una propuesta, es decir pronunciamos un "¿sí?" (el año que viene...). Finalmente, una nota de respeto (Gracias...).

¿Por qué no empezar directamente con un no? La respuesta es que debemos procurar que nuestro no tenga éxito. Una cosa es explicar nuestras razones desde el corazón y otra muy diferente es decir simplemente "porque no".

### 2. Aseverar nuestro "no"

Después de nuestro "sí" viene nuestro "no". Dado que usamos la palabra "no" para expresar nuestro poder, es muy común que la recalquemos demasiado. El reto aquí es expresarla de manera correcta. Es decir, asertivamente pero sin agresividad. Para tal fin, debemos tratar de que nuestro "no":

- Fluya a partir de nuestro sí: es decir, a partir de nuestros intereses.
- Fluya a partir de nuestro poder: no sólo estamos diciendo "no"; también estamos estableciendo un nuevo límite.
- Fluya a partir de nuestro respeto: en vez de alejarnos del otro, nuestro "no positivo" nos acerca más al otro, nos permite mantenernos conectados mediante el respeto.

### 3. Proponer un "sí"

A veces es tentador dejar las cosas así una vez que expresamos nuestro "no". Pero todavía es necesario que nos ocupemos de la tercera parte esencial de un "no positivo": proponer un ¿sí? Cuando proponemos algo, demostramos que sentimos respeto por el otro. Esto, a su vez, permite que nuestro interlocutor esté más dispuesto a aceptar nuestro "no". En otras palabras, en vez de decir "no" sin más, es mejor que ofrezcamos una solución que tome en cuenta los intereses del otro.

## 3) Seguimiento

### 1. Permanecer fiel a nuestro "sí"

A veces es difícil recibir un "no", incluso uno positivo. Así que nuestro siguiente reto es convertir la resistencia del otro en aceptación. Una vez que hemos expresado nuestro ¡Sí! No. ¿Sí?, es hora de hacerle seguimiento.

Nuestro "no" le puede resultar muy doloroso a nuestro interlocutor. Por tanto, es posible que este reaccione de diversas maneras, incluso nos puede amenazar.

¿Cómo transformar la reacción del otro en aceptación?

- 1) El primer paso es entender que tal vez el otro necesite de cierto tiempo para procesar nuestro no.
- 2) El segundo paso es entender que las personas pasan por varias etapas cuando reciben malas noticias: evasión, negación, ansiedad, ira, negociación, tristeza y aceptación.

Aunque no siempre es posible evitar esta secuencia, sí es posible acelerar un poco el proceso, de modo que el otro llegue más rápido a la etapa de aceptación. Lo mejor que podemos hacer es controlar nuestras reacciones naturales:

- No gritar ni atacar: esto no hará más que molestar al otro, lo que retrasará aún más la etapa de aceptación.
- Salir al balcón: esto nos permitirá controlarnos y recordar el objetivo que estamos buscando.
- Escuchar respetuosamente: debemos ser respetuosos incluso ante las provocaciones del otro. Esto nos permitirá mantenernos conectados con nuestro interlocutor.

Si a pesar de todo lo anterior, el otro se rehúsa a aceptar nuestro "no", tendremos que hacer énfasis en nuestro "no".

### 2. Hacer énfasis en nuestro "no"

Cuando alguien se rehúsa a aceptar nuestro "no", solemos ver sólo dos alternativas: sumisión o guerra. Pero en realidad hay una tercera alternativa: hacer énfasis en nuestro "no". No estamos hablando de sobrereactuar sino de hacer énfasis. La idea es dejar en claro que "no" significa "no y punto".

Por tanto, debemos repetir nuestro "no" tantas veces como sea necesario. Y si aun así no obtenemos resultados, debemos pasar al plan B.

A veces, puede ser incómodo repetir una y otra vez "no". Incluso, esto puede desatar reacciones adversas. Así pues, una buena idea es buscar una frase que podamos usar una y otra vez; por ejemplo:

- No, gracias.
- No me siento cómodo haciendo eso.
- Lo siento, pero no estoy interesado.

Si esta estrategia no surte efecto, entonces debemos advertirle al otro sobre las consecuencias de no aceptar nuestro "no". Pero es importante que no amenacemos sino que sólo hagamos una advertencia.

Si aun así el otro no acepta nuestro "no", ha llegado el momento de aplicar el plan B. Pero, incluso cuando apliquemos el plan B, debemos hacerlo con respeto, pues ejercer nuestro poder puede malograr un poco las relaciones.

### 3. Negociar nuestro "sí"

Una vez que el otro acepte nuestro no, es hora de negociar un acuerdo que salvaguarde nuestros intereses. No necesariamente tiene que ser un acuerdo explícito o formal. Lo importante es que el otro acepte genuinamente nuestro "no". Pero esto es posible sólo si el acuerdo también toma en cuenta los intereses ajenos. Para tal fin, debemos preguntarle al otro en qué sentido el acuerdo satisface aún sus necesidades.

Pero no basta con un acuerdo. También es fundamental ganarnos la aprobación de los superiores de la otra parte. Es decir, debemos incluir también a aquellas personas sin cuya aprobación el acuerdo no podrá sostenerse.

Por otra parte, también debemos tratar de cultivar una relación saludable con la otra parte. Cuando decimos "no", tendemos a alejarnos de nuestro interlocutor. Pero la idea de un no positivo es profundizar nuestra relación si eso es lo que queremos.

**Título original:** The Power of a Positive No

**Editorial:** Bantam

**Publicado en:** Diciembre de 2007

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir el contenido de las mismas ni parcial ni totalmente, ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.