



Red Universitaria Virtual Internacional

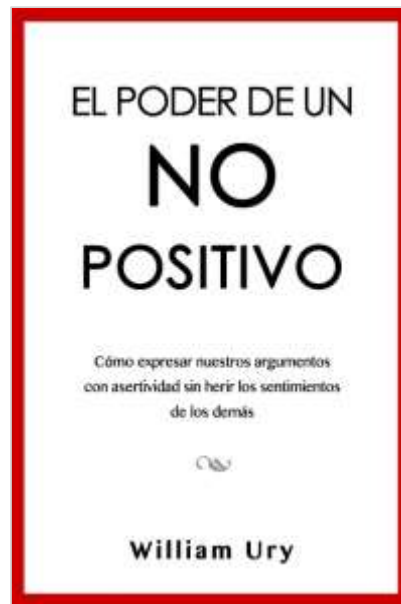
El Poder de un No Positivo

William Ury

Índice

1	Introducción.....	3
2	Primera Parte: Prepararse para el "No Positivo"	4
3	Segunda Parte: Comunicar el "No Positivo"	8
4	Tercera Parte: Desarrollar el "No Positivo"	12
5	Conclusión: el Matrimonio entre el "Sí" y el "No"	16
6	Ficha Técnica.....	17

Cómo expresar nuestros argumentos con asertividad sin herir los sentimientos de los demás



1 Introducción

"No" es la palabra más poderosa y necesaria del lenguaje humano y, a la vez, la más difícil de pronunciar para muchas personas. Dándole el uso correcto, esta palabra encierra un enorme potencial para mejorar en mucho nuestras relaciones con los demás.

Todos los días se presentan situaciones que requieren de una negativa: en el hogar, en el trabajo o en la sociedad. En todas ellas, al responder "no" defendemos nuestros principios, colmamos nuestras necesidades o las de los demás, rechazamos exigencias desproporcionadas y sancionamos situaciones o comportamientos inapropiados e injustos.

Sin embargo, pronunciar un "no" inoportuno puede destruir lo que más valoramos al provocar la irritación de los otros. Por este motivo, saber decir "no" de la manera adecuada es trascendental. El secreto para no dañar relaciones se encuentra en **el arte del "no positivo"**, que William Ury expone en su libro como un método sencillo basado en tres momentos: prepararse para el "no positivo", comunicarlo y desarrollarlo.

El método está concebido para ayudarnos a afirmar y defender nuestros intereses, a convertir nuestro "no" en contundente y a enseñarnos a resistir agresiones y manipulaciones, al tiempo que obtenemos el "sí" con el que nuestros intereses salen beneficiados.

El origen del método se remonta al célebre curso del mismo nombre que el autor imparte en la Universidad de Harvard para directivos y profesionales. El objetivo principal del libro es proporcionar al lector consejos y ejemplos prácticos para decir "no" de una manera clara, respetuosa y eficaz a quienes nos rodean, sean clientes, compañeros de trabajo, jefes o miembros de la familia.

En el mundo actual, con los niveles de estrés que se viven y unas posibilidades de elección casi infinitas, la presión para hacernos sucumbir y decir "sí" crece de manera exponencial, con lo que ello conlleva de sobrecarga de trabajo y de erosión de la ética. Para desenvolverse con libertad en esta realidad, las personas necesitan más que nunca desarrollar su capacidad de decir "no". El "no positivo" tiene el poder de transformar las relaciones humanas porque es un "sí" a nuestras propias necesidades, valores y prioridades.

2 Primera Parte: Prepararse para el "No Positivo"

Descubrir el "sí". El mayor error al responder a alguien con un "no" es fundamentarlo precisamente en aquello que provoca nuestro rechazo, trátase de exigencias o comportamientos de los demás. El "no positivo" tiene que estar motivado por algo primordial, como por ejemplo, nuestros intereses o lo que verdaderamente nos afecta. Una oficina cómoda, un contrato rentable o un precio asequible son el objeto de nuestros deseos, aspiraciones y preocupaciones que, a su vez, reflejan nuestras necesidades.

Las necesidades son uno de los condicionantes principales de nuestro comportamiento. En una situación en la que se nos exige trabajar un tercer fin de semana consecutivo, nos sentiremos especialmente inclinados a negarnos si para ese fin de semana habíamos decidido hacer un viaje en familia. Nuestro principal interés es realizar el viaje, mantener nuestros planes y no sentirnos agobiados por el trabajo. Para llegar a conocer cuáles son nuestras necesidades básicas, debemos preguntarnos por qué queremos decir "no". Así, detrás de nuestro interés por salir de viaje está la necesidad de fortalecer los lazos familiares y, detrás de ella, las necesidades aún más básicas de pertenencia y amor. De modo similar, tras el interés por continuar con nuestros planes está la necesidad elemental de autonomía y control sobre nuestro propio destino y, detrás del resentimiento por un exceso de trabajo se encuentra la necesidad primordial de respeto.

Tomemos a un directivo de ventas frente a su mejor cliente: este, de manera constante, le exige una y otra vez una reducción de precios. Es otro caso mediante el que subrayar la importancia de conocer nuestras motivaciones. Para que su negativa sea más enérgica, el directivo necesita saber cuál es el lado positivo sobre el que se fundamenta su rechazo. Cuando se le preguntó por este aspecto, el directivo respondió que se trataba de "garantizar un flujo permanente de ingresos" e, interpelado una vez más por la última razón de su sí, contestó "que todos podamos trabajar y yo pueda mantener a mi familia". Su concienciación sobre esta necesidad básica le proporcionó la convicción y la rotundidad precisas para rechazar de plano lo que su cliente le exigía.

Aparte de las necesidades, también los valores juegan un importante papel en la motivación. Los valores son los principios y creencias según los que guiamos nuestras vidas. Aunque puedan variar de una cultura a otra o de un individuo a otro, los valores más elementales (honestidad, respeto, tolerancia, solidaridad, justicia o coraje) son parte del acervo cultural de la mayoría de las sociedades.

Los valores pueden proporcionar una sólida motivación para decir "no", pues a la mayoría de las personas les resulta más fácil adoptar una actitud firme en nombre de unos principios que en nombre de sus necesidades personales. El caso de Sherron Watkins, una empleada de Enron, es muy significativo en este sentido. Watkins tuvo el suficiente coraje como para escribir un memorándum a su jefe, Kenneth Lay, el director general de la compañía. En él le alertaba sobre las prácticas poco escrupulosas e ilegales que en ese momento tenían lugar en Enron y pronosticaba una implosión como resultado de los escándalos financieros.

Su voz no fue escuchada y poco después, Enron estaba en la bancarrota y ante una investigación judicial, lo que provocó la pérdida de miles de puestos de trabajo y de los ahorros de sus empleados.

Al exclamar "no" ante las prácticas ilegales de su empresa, Sherron Watkins decía "sí" a sus propios valores de integridad y honestidad. Aun siendo una acción arriesgada, decidió enviar el memorándum porque para ella se trataba de una cuestión de principios. Fue la conciencia de sus valores personales lo que le proporcionó el empuje suficiente para afirmar su "no" positivo y poderoso.

Potenciar el "no". Dar una negativa por respuesta siempre resulta difícil: los demás pueden reaccionar con vehemencia y se necesita una gran dosis de confianza en sí mismo para aguantar esa reacción. La persona que se decide a pronunciar un "no" debe saber cómo reforzarlo si su interlocutor no lo respeta.

Una vez que nuestros intereses se han transformado en intenciones claras y firmes, hay que respaldarlos con un plan B o una estrategia alternativa para protegerlos en caso de que nuestros interlocutores no quieran aceptar nuestro no. El plan B refleja nuestra capacidad

para satisfacer nuestras necesidades independientemente de que el otro decida respetar o no nuestros intereses.

Si nuestra intención es responder con un "no" al comportamiento abusivo de nuestro jefe, el plan B podría consistir en intentar el traslado a otro departamento o buscar el apoyo del departamento de RRHH. Si un cliente nos aborda con exigencias que no podemos aceptar, el plan B debería contemplar la búsqueda de un nuevo cliente o implicar a nuestro jefe en la solución del conflicto. Siempre que nuestro interlocutor tenga más poder que nosotros, disponer de un plan B contribuirá a igualar las fuerzas y así poder expresar nuestro rechazo más fácilmente.

El plan B es una acción que puede llevarse a cabo sin el apoyo de los demás, tal y como demuestra el caso del "hombre que dijo NO a Wal-Mart", Jim Wier, director general de Simplicity, una compañía propietaria de la marca *Snapper* de cortadoras de césped de gama alta. Esta marca facturaba decenas de millones de dólares en su negocio con Wal-Mart; fue entonces cuando la mayorista exigió una reducción sustancial en los precios a cambio de una compra aún mayor. Decir que "no" a Wal-Mart se consideraba un suicidio en el mundo de los negocios. Sin embargo, Jim Wier se decidió a hacerlo tras sopesar las consecuencias que la aceptación tendría al cabo de diez años: las continuas reducciones de precio supondrían una inevitable caída de la calidad, fiabilidad y duración, precisamente aquello que otorgaba a Snapper su reputación entre los consumidores. A pesar de que Wal-Mart era el destino del 20% de las ventas de Snapper, Wier optó por perderlas y preservar los valores que apuntalaban su marca, garantizando de esa manera su supervivencia a largo plazo.

Lo que le permitió a Wier tomar esta valiente decisión fue su plan B. Este consistía en vender las cortadoras de césped exclusivamente a través de una red de distribuidores independiente, cuyos miembros conocían a la perfección el funcionamiento del producto, eran capaces de explicar su uso al comprador y estaban en condiciones de ofrecer un servicio post-venta si llegase a ser necesario. Los distribuidores aceptaron con entusiasmo la propuesta de Simplicity y esta se recuperó pronto de las pérdidas ocasionadas por su ruptura de relaciones comerciales con Wal-Mart.

En algunas circunstancias particularmente difíciles, muchas personas se inclinan a pensar que el objetivo de su plan B debe ser castigar a la parte contraria por su comportamiento incorrecto. Sin embargo, el plan nunca ha de convertirse en fruto de nuestra frustración o ira, pues la razón de su existencia es garantizar que nuestros intereses sean respetados incluso cuando el interlocutor no quiere cooperar. El plan B no es tanto ejercer un poder sobre los demás cuanto ser la llave para satisfacer los intereses propios. Sólo entonces es una auténtica estrategia alternativa.

Mostrar respeto. Una vez listos para mostrar nuestra negativa ante algo, queda el reto de preparar a los demás para que la respeten. Se trata de facilitarles la aceptación de nuestro "no" haciéndoles ver que, en el fondo, se trata de una actitud positiva. El principal escollo es que la mayoría de las negativas son vistas como un rechazo hacia el otro, aun cuando la intención no haya sido esa. Es entonces cuando los demás se pueden sentir avergonzados, ofendidos, excluidos o humillados y nuestra relación con ellos corre peligro de salir perjudicada.

El secreto para que el otro se muestre receptivo frente a nuestra negativa no está en rechazarlo, sino en respetarlo. El respeto no es un oportunismo, sino que en su sentido más básico, significa deferencia hacia los demás y reconocerlos como seres humanos iguales a nosotros. A veces, esto se olvida muy fácilmente.

Antes de poder mostrar respeto hacia los demás, necesitamos respetarnos a nosotros mismos, es decir, el conjunto de emociones, intereses y necesidades que somos. Sólo entonces el respeto hacia los otros es auténtico. Ser respetuosos no es consecuencia de nuestra debilidad o inseguridad, sino que proviene de la fuerza y confianza que sentimos en nosotros mismos. Hay que respetar al otro no por lo que él es, sino por lo que somos nosotros. El respeto debe ser la expresión de nuestra personalidad y nuestros valores.

Aunque puede darse el caso de que alguien no nos inspire ni el más mínimo respeto, siempre podemos mostrarlo. El respeto básico se construye a través de comportamientos muy concretos, tales como escuchar o mostrar reconocimiento al otro, que después podrán llevarnos o no hacia el sentimiento del respeto auténtico. En cualquier caso, e independientemente de nuestros sentimientos, lo importante es actuar siempre con deferencia hacia los demás.

Al decir "no" a una persona, le estamos expresando algo que con toda seguridad no espera ni quiere oír. En este sentido, el respeto sirve para hacerle más receptivo a nuestro mensaje en lugar de que simplemente lo rechace. Con esa actitud es posible aplacar la intensidad de su reacción y aumentar las posibilidades de una respuesta favorable a nuestra proposición. Cuanto más contundente sea el "no" que vamos a pronunciar, más respeto hemos de mostrar hacia nuestro interlocutor.

Hay que reconocer que el respeto es la concesión más barata que podemos hacer a los demás. Cuesta poco y puede servir de mucho. Quizá hay algo más que una casualidad en que Toyota sea una de las compañías automovilísticas más prósperas del mundo y que el respeto por los empleados, los socios, la sociedad y los clientes sea la bandera de sus principios fundamentales.

La manera más sencilla de mostrar respeto es escuchar al interlocutor con atención, concentrándose en aquello que quiere transmitir y en los intereses y necesidades que están

detrás. Es fundamental no interrumpirlo y sorprender gratamente interesándose por si tiene algo más que añadir. Escuchar con atención permite obtener un enorme caudal de información de extrema utilidad y convierte nuestro "no" en más efectivo.

Cierta compañía de software estuvo forzada a decir "no" a uno de sus mejores clientes. La compañía descubrió las ventajas de hacer preguntas para descubrir las verdaderas necesidades de su cliente y de ese modo poderle dar una negativa menos traumática. Así, por ejemplo, el interés en saber por qué necesitaba el desarrollo de una determinada característica del software (que sólo aumentaba el tiempo y el coste de diseñar el producto), cuando ya existían otras similares que solo precisaban ser configuradas, logró que el cliente se mostrase más receptivo hacia una nueva solución. De esa forma, el "no" de la compañía fue aceptado sin que ello conllevara perder el "sí" del cliente.

Escuchar y hacer preguntas son sólo los primeros pasos en mostrarse respetuosos con los demás, pero hay que llegar más lejos y expresar reconocimiento hacia la otra persona. Todo ser humano tiene un deseo básico de ser reconocido, de ser tratado como una persona con necesidades y derechos al igual que todos los demás. El reconocimiento es exactamente la esencia del respeto.

Bob Iger, sucesor de Michael Eisner como director general de la Corporación Disney, tuvo que hacer frente a una rebelión de sus accionistas por las políticas y las actitudes de su predecesor. Como consecuencia de las mismas, el sobrino de Walt Disney, Ron Disney, junto con uno de los principales inversores de la compañía, Stanley Gold, dimitieron de la junta directiva e iniciaron una campaña de desprestigio de Eisner a través de Internet. La campaña logró que el 45% de los accionistas le retirase sus votos a Eisner en la junta anual.

Tras resultar elegido Iger (candidato propuesto por Eisner), Disney y Gold demandaron a los directores de la compañía por considerar que el proceso había sido manipulado. En su intento por desbloquear la situación, lo primero que hizo Iger fue visitar personalmente a Disney y pedirle que aceptara el puesto de presidente de honor de la compañía. Esta propuesta fue un acto de reconocimiento a los desvelos de Disney en sus años de servicio a la compañía, y con ella se consiguió aplacar el descontento de los accionistas y cerrar la web en cuestión. En palabras de The Economist, "todo lo que tuvo que hacer el Sr. Iger fue mostrar un poco de respeto por el Sr. Disney".

3 Segunda Parte: Comunicar el "No Positivo"

Comunicar un "no positivo" es una tarea que requiere habilidad y tacto:

1. se inicia con la afirmación (sí), D

2. establece un límite (no).D
3. termina con una proposición (sí). D

Según este esquema, una persona que se viera obligada a rechazar la invitación a liderar el comité de beneficencia local, podría hacerlo de la siguiente manera: "Por motivos familiares no puedo comprometerme por ahora. Sin embargo, en el caso de que aún estuvieran interesados, el próximo año es posible que me encuentre disponible. Gracias por pensar en mí." Tras una nota inicial de reconocimiento, se comunica el "no positivo" expresando un "sí" a los intereses familiares; o dicho de otra manera: el "no" se impone de un modo que no provoca rechazo y se termina proponiendo un "sí" alternativo con la misma nota de respeto con la que se ha empezado. Esta es la estructura básica del "no positivo": siempre precedida y seguida de expresiones de respeto.

Expresar el "sí". El "sí" inicial tiene dos objetivos primordiales: dejar claras nuestras intenciones y explicar al interlocutor el porqué de nuestro rechazo. Esta exposición de intenciones tiene que demostrar el compromiso que mantenemos con nuestras preocupaciones e infunde vigor y convicción a nuestra negativa. Cuando Nelson Mandela fue llevado a juicio en 1964, insistió en dirigirse al tribunal (en contra de los consejos de sus abogados y bajo el riesgo de acabar condenado a muerte) pues consideraba que exponer en público sus intenciones valía la pena.

En su discurso afirmó que había dedicado toda su vida a la lucha por el pueblo africano, que luchó contra la dominación blanca igual que contra la dominación negra. Añadió que seguía albergando el ideal de una sociedad democrática y libre en la cual todos pudieran convivir en armonía e igualdad de oportunidades, y que por todo ello estaba dispuesto a arriesgar su vida. En estas palabras se aprecia la esencia del "no positivo", que reside en dejar bien claros los intereses propios sin rechazar al otro como persona. El "sí" inicial es la condición para lograr ese equilibrio tan delicado.

Dado que nuestro interlocutor puede malinterpretar con facilidad nuestra negativa y atribuirle segundas intenciones, ese primer "sí" es la oportunidad de explicar los motivos de aquella y demostrar que lo que buscamos no es rechazarlo como persona, sino tan solo proteger lo que para nosotros es importante.

Nuestro "sí inicial" se puede construir de tres maneras principales: con proposiciones en 3ª persona del singular (él/ella), en 1ª primera persona del singular (yo) y en 1ª persona del plural (nosotros). Imaginemos un enunciado como este: "Debido a los numerosos cambios que usted solicitó y el largo tiempo que al equipo le llevó organizarse, el producto llega con retraso". En lugar de ello, una construcción que no se dirija al cliente ni mencione al equipo de trabajo da a la frase un tono mucho más neutral: "El producto se retrasó como resultado

de los muchos cambios realizados". De esa manera se evita atribuir culpabilidades o emitir juicios y únicamente se constatan los hechos.

Las proposiciones en 1ª persona del singular resultan oportunas porque ponen en primer plano nuestra experiencia y no las faltas de los demás y, dado que se refieren a nuestros sentimientos y necesidades, son más difíciles de rebatir. Una proposición en 1ª persona se puede combinar con una proposición de 3ª persona de la siguiente manera:

1. se describen los hechos (Cuando se da la situación X), D
2. se expresan los sentimientos (creo que me sentiría Y), D
3. se formulan los intereses (porque quiero o necesito Z).D

Finalmente, las frases en 1ª persona del plural evitan que nuestros intereses parezcan egoístas o unilaterales y dan, en cambio, la sensación de ser algo compartido por todos. Es, por tanto, útil apelar a ellos o invocar un principio común. Así, en lugar de manifestar ante un cliente "No puedo personalizar este producto para usted porque nuestros beneficios se reducirían", la proposición se puede reformular fácilmente de esta otra manera: "Para mantener los precios asequibles que todos nuestros clientes esperan, no podemos personalizar este producto para usted."

Afianzar el "no". Una vez que hayamos puesto de manifiesto nuestra actitud inicial de "sí", viene a continuación la expresión rotunda de nuestro "no". Esta es una acción muy simple, ya que con ella lo que se hace es establecer un límite claro.

Cuando utiliza la palabra "no", todo hablante realiza un gesto de poder. Lo habitual es bien excederse en el uso de ella y hacer que se entienda como un ataque, bien pronunciarla sin la suficiente contundencia y entonces hacerla parecer débil y vacilante. La solución pasa por emplear el llamado "no natural". El "no natural" es un "no" simple y directo que emana con naturalidad de nuestro poder y del respeto que sentimos por los demás.

Cuando declaramos con firmeza nuestro "no positivo", no sólo describimos nuestros sentimientos e intereses, sino que evidenciamos nuestro compromiso con el futuro curso de acción que estamos decididos a emprender. El "no" no es solamente expresado, sino que se apoya en nuestro poder personal. Nuestra intención es sólida y estamos preparados para aplicar un plan B si fuera necesario; nuestro compromiso pone un límite que no existía antes, haciendo que la realidad social se modifique.

A propósito de este aspecto, tenemos el ejemplo de una situación de negociación comercial, de varios meses de duración, y en la que era necesario decir "no" al cliente. En un momento determinado, la empresa decidió por fin presentar su última oferta. Cuando esta llegó al cliente, especificando que era lo máximo que la empresa podía ofrecer, aquel quiso retomar una vez más la negociación y plantear nuevas exigencias. En vista de la reacción,

uno de los directivos encargado de comunicar la última palabra de su empresa, habló de una manera pausada y rotunda: "Tal vez no me han oído, pero esta es nuestra última oferta". Tras esta demostración de firmeza, el cliente permaneció pensativo unos segundos y comenzó a cambiar de opinión. El directivo había fijado un límite y, con ello, transmitió al cliente que, más allá de aquello, recurriría a su plan B, es decir, buscar a otros posibles interesados. Decir "no" a nuestro interlocutor puede, paradójicamente, ser beneficioso incluso para él: en el caso descrito, el cliente sabía que, aceptando la oferta, obtenía la mejor posible.

Un "no negativo" agranda la distancia entre quien lo pronuncia y quien lo escucha; mediante un "no positivo" se fomenta el acercamiento y se trata de preservar el contacto a través del respeto. Cuando un importante banco español tuvo que informar a uno de sus principales clientes de que sería imposible concederle el préstamo solicitado, no dejó el asunto en manos del empleado de turno. El banco consideraba que su negativa tenía tal trascendencia que fue uno de los propietarios el encargado de transmitir el mensaje. Este no envió una carta ni realizó una llamada que, dado lo embarazoso de la respuesta, hubieran preservado las distancias, sino que invitó a comer al cliente a una finca de su propiedad fuera de Madrid.

En la conversación que siguió a la comida, el banquero español subrayó cuánto apreciaba su relación con el cliente, cómo sentía no poder servir de ayuda esta vez en el tema del préstamo y expresó su esperanza de poder hacerlo en el futuro. Con esta elaborada cortesía, el banquero dejaba claro el aprecio que sentía por su interlocutor, transmitía su mensaje y preservaba la relación. Decir "no" en una ocasión tan especial, y con el mismo cuidado y cortesía que se utilizaría para celebrar la firma de un gran contrato, convierte el "no" en algo casi tan prometedor como el "sí".

Proponer el "sí". Cuando hemos dejado claro nuestro "no", a menudo nos sentimos tentados de dejarlo todo en ese punto, convencidos de que el trabajo está hecho. Sin embargo, un "no", para que sea realmente provechoso, debe ir acompañado de un "sí", en igual medida en que fue precedido por otro "sí". En el primero de ellos se ponen de manifiesto nuestros intereses principales, mientras que en el segundo animamos a nuestro interlocutor a lograr otro resultado positivo.

Una proposición positiva es una solución práctica que a la vez es específica, realista y constructiva, y puede tomar varias formas. Así, cuando contestamos con un "no" a una demanda, podemos acompañarlo de una tercera opción. Si decimos "no" a un comportamiento reprochable, nuestra proposición positiva puede ser exigir de un modo constructivo que se produzca un cambio de comportamiento. Finalmente, si nuestro "no" es total y suficiente, la proposición positiva puede formularse en términos de pedir al interlocutor que simplemente acepte nuestra negativa.

La tercera opción, mencionada con anterioridad, consiste normalmente en sumar a nuestro "no" una solución que resuelva las necesidades de nuestro interlocutor y a la vez salvaguarde nuestros propios intereses. Por ejemplo, ante un empleado que solicita un aumento de sueldo, un directivo consciente de que el presupuesto de la empresa impide concederlo, puede ofrecer a cambio otras opciones para no desmoralizar al empleado y obligarle a buscar trabajo fuera de la empresa: el reconocimiento (en forma de un nuevo puesto), más responsabilidad (participación en un proyecto de gran visibilidad del que depende el futuro de la empresa), estudiar los gastos de escolarización de sus hijos (gestionar un préstamo o ayudar a encontrar una beca) o similares. Lo importante es demostrar al interlocutor que se le valora y se intenta dar una respuesta a sus necesidades de la mejor manera posible.

Cuando decimos "no" al comportamiento de los demás, debemos asegurarnos de acompañar nuestra postura de una explicación clara de por qué debe ser corregido. Los ecologistas de las organizaciones Forest Ethics y Dogwood Alliance, por ejemplo, criticaron a la compañía Staples por comprar productos de papel elaborados con la materia prima de antiguos bosques seriamente amenazados. Lo hicieron mediante una invitación pública al director general de dicha compañía para visitar los bosques y comprobar por sí mismo el sentido de la crítica que recibía. El presidente aceptó y envió a algunos de sus ejecutivos a comprobar in situ el estado de los bosques, tras lo cual Staples decidió dejar de comprar productos fabricados con la madera de aquellos árboles en peligro.

Finalmente, cuando no existe otra posibilidad que la de imponer un "no" rotundo, la propuesta puede ser mínima. Al interlocutor se le pide de manera explícita o implícita que simplemente acepte el "no". La manera de hacerlo consiste en respetar y pedir respeto, como cuando a un vendedor insistente se le dice que no altere nuestra privacidad y deje de llamar por teléfono o cuando rechazamos una invitación y pedimos que nos comprendan. En este caso, lo que se propone es el respeto mutuo, precisamente uno de los objetivos principales del "no positivo".

4 Tercera Parte: Desarrollar el "No Positivo"

Permanecer fieles a nuestro "sí". El primer paso hacia el desarrollo de un "no positivo" empieza por mantenerse fieles al "sí" previo sobre el que este "no" se sostiene. Esto casi nunca es una tarea fácil, ya que los demás suelen intentar impedirnoslo de diversas maneras: con súplicas, amenazas o chantajes. Un jefe que nos espeta "No acepto el no como respuesta", o un cliente que se muestra desafiante con su *"¿Quiere trabajar con nosotros o no? Porque le aseguro que sus competidores sí querrán"*, son muestras de esta actitud.

Existen varias maneras de permanecer fieles a nuestro "sí" mientras decimos "no" e, incluso, conseguir que este último sea aceptado. Una de ellas es comprender que los demás necesitan tiempo para aceptar nuestras negativas. Así, por ejemplo, ante un cliente importante que nos exige culminar un proyecto en un tiempo completamente irreal, habrá que tratar de demostrarle la imposibilidad de tal acción. Su primera reacción será algo parecido a "Seguro que puede hacerlo". Si persistimos en nuestra explicación y reiteramos las razones por las que cumplir con su deseo es totalmente inviable, cabe la posibilidad de que el cliente manifieste gran ansiedad: "El proyecto tiene que finalizar en el tiempo exigido porque, de lo contrario, me encontraré ante un grave problema". Incluso la ansiedad puede convertirse en rabia: "Si no hubiera tardado tanto en devolverme la propuesta, habría habido tiempo suficiente"; y de la rabia pasar a la amenaza: "Si quiere que mantengamos el contrato, encontrará tiempo para hacerlo". Al final, y siempre a condición de que nuestro "no positivo" sea comunicado según el esquema afirmación-límite-proposición, el cliente irá mostrándose dispuesto a negociar e, incluso, a aceptar nuestra propuesta.

Otro modo de mantener nuestro punto de vista es responder a todo lo que se nos dice de esta manera: "Ah, ¿sí?" (con lo que se reconoce el punto de vista del interlocutor de un modo neutro y no reactivo); "¿Y?" (para responder, el interlocutor agotará entonces todas sus tácticas y trucos sin lograr inmutarnos); y, para concluir, "No", con lo que nos ratificamos en nuestra negativa.

Blindar nuestro "no". Si nuestro interlocutor decide no respetar nuestro "no", además de resignarnos o de declararle la guerra, resta la opción de blindar nuestra respuesta. Por ello se entiende el subrayar, con paciencia e insistencia, que nuestro "no" es "el NO" y que estamos decididos a defender nuestros intereses sin descartar la posibilidad de un acuerdo o una relación sana. Para ello, hay que valerse del empuje de nuestras intenciones, apoyado en el plan B. Aunque es tranquilizador saber que contamos con un plan B, recurrir a él puede ser a veces arriesgado y, en este caso, es preferible intentar convencer al otro antes que sacar el plan.

Con ese objetivo en mente, hay que empezar siempre por repetir el "no" tantas veces como sea necesario. Si esto no da resultado, la segunda vía es advertir al interlocutor de las consecuencias de su rechazo a nuestra postura y, solo si esta opción tampoco funciona, poner entonces en marcha el plan B.

Los demás quizá rechacen escuchar nuestro "no", quizá se encuentren en un estado de nerviosismo o bloqueo o simulen no habernos oído o haber olvidado lo que dijimos. Esta situación exige que repitamos nuestro "no" hasta que el interlocutor se dé por enterado del mensaje.

La manera en que la policía estadounidense resolvía los secuestros hace unas décadas era muy brusca: al secuestrador se le daban cinco minutos para liberar a los rehenes; en caso de no hacerlo, se emplearían gases lacrimógenos y la policía cargaría con todas sus fuerzas. El balance de semejantes actuaciones era con frecuencia un gran número de víctimas, tanto entre los rehenes como entre los agentes y, por supuesto, el secuestrador. Hoy en día, la policía ha aprendido a expresar su "no" a los secuestradores con más eficacia. Al mismo tiempo que preparan el plan B (fuerzas especiales que toman posiciones estratégicas para el caso de que el uso de la fuerza se haga necesario), los policías recurren a una negociación tranquila, paciente y persistente en el transcurso de la cual será necesario repetir el "no" en múltiples ocasiones y de una manera firme y respetuosa.

Si una paciente reiteración del "no" queda sin efectos sobre nuestro interlocutor, conviene señalarle las consecuencias de su actitud mediante preguntas que le lleven a reflexionar en la realidad de la situación o en sus consecuencias. Por ejemplo: *¿Qué pasaría si no llegásemos a un acuerdo ahora?, ¿Qué costes tendremos que asumir por llevar esto a juicio o acabar en la huelga?, etc.*

Si incluso después de llamarle la atención sobre las consecuencias, el interlocutor se resiste, es la hora de emplear el plan B para demostrar que nuestras advertencias no eran papel mojado y que nuestra credibilidad permanece intacta. El plan B debe ejecutarse con rapidez, pero con cuidado de no marcarlo con un espíritu de venganza, insensibilidad hacia el sufrimiento de los demás o una falta de respeto notoria.

Negociar para el "sí". Cuando un "no" es aceptado, es el momento de negociar para conseguir una relación aún mejor. El objetivo final del método del "no positivo" es poder decir "no" y al mismo tiempo obtener el "sí" mediante la negociación. Lo que de esa manera se logra es un acuerdo que satisface nuestros intereses y toma en consideración los de la otra parte. Tal acuerdo puede adoptar la forma de una relación franca que permita a ambas partes permanecer fieles a sí mismas o, a veces, acabar en una separación amistosa.

Hay tres grandes obstáculos que se erigen entre el "sí" de los demás y las propuestas que les planteamos. El primero es la existencia de una necesidad no cubierta o una preocupación. El segundo es el hecho de que, aun estando dispuestos a aceptar nuestra proposición, algunos interlocutores necesitan la aprobación de otras personas cuya opinión les resulta indispensable. El tercer obstáculo es el carácter pasajero del "sí" del interlocutor como consecuencia del daño que nuestro "no" ha infligido a la relación.

La llegada hasta el "sí" final es un camino que requiere conseguir de los demás los tres "sies" previos:

- el del acuerdo, D
- el de la aprobación, D

- el de la relación.D

El primer desafío es obtener un sí satisfactorio mediante un acuerdo que satisfaga los intereses de ambas partes. En la negociación de una adquisición de empresas se había llegado a un punto muerto por la cuestión del precio. La compañía en venta pedía un 10% más de lo que el comprador estaba dispuesto a pagar y las dos partes se repetían el "no" mutuamente. El vicepresidente de la compradora estaba decidido a hacer avanzar las negociaciones y, en su afán por conocer los motivos de la intransigencia del otro lado, descubrió que el presidente de la compañía en venta quería crear una fundación para la protección del medio ambiente y para ello necesitaba el 10% adicional.

La compañía compradora, propietaria de numerosas granjas y plantaciones por todo el mundo, planeaba justo en ese momento crear un consejo global para la protección del medio ambiente. A su vicepresidente se le ocurrió proponer al presidente de la otra compañía para dirigir dicho consejo. Este último aceptó con gusto la invitación y el acuerdo para la adquisición se firmó de inmediato.

Con su comportamiento, el vicepresidente demostró que era capaz de descubrir las necesidades de su interlocutor, satisfacerlas y obtener el "sí" sin tener que pagar con su "no".

Aunque un acuerdo siempre es bienvenido, no debe considerarse como el final de una negociación. Queda por conseguir que nuestro interlocutor cuente con la aprobación de otras personas implicadas (jefes, accionistas, juntas directivas, miembros de la familia, etc.) para que su "sí" sea definitivo. Desde siempre han existido acuerdos que nunca se han llevado a la práctica por la oposición de las restantes partes interesadas; de ahí que sea primordial no olvidarse de ellas. Un presidente de gobierno, por ejemplo, que quisiera aceptar las demandas de independencia de un grupo guerrillero o terrorista, tendría que tener en cuenta la reacción de su electorado, sin la cual su "sí" podrá quedar reducido a la nada.

Tras pronunciar el "no", uno se ve tentado a abandonar toda relación con su interlocutor cuando en realidad debe emplearse a fondo por prolongarla y desarrollarla, pues esa es la manera de apostar por el futuro. A un "no" puede seguirle un "sí" en el caso de mantener una relación cordial a pesar de las diferencias. En el primer debate televisivo que Nelson Mandela sostuvo con el representante de la minoría blanca, de Klerk, aquel manifestó: "A pesar de todas las críticas que le he dirigido, él es una de las personas con las que cuento para tratar de resolver los problemas futuros de Sudáfrica", y no dudó en ofrecerle el puesto de vicepresidente del país.

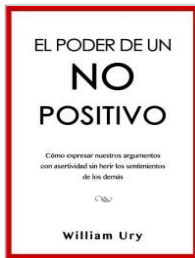
5 Conclusión: el Matrimonio entre el “Sí” y el “No”

El “no positivo” representa un maridaje entre dos de las palabras básicas de cualquier idioma: el “sí” y el “no”. El principal problema en el mundo actual es que la mayoría de las personas divorcia sus “sí” de sus “no” y cae así víctima de la resignación o de la guerra. El “sí” en ausencia del “no” impide la satisfacción con nosotros mismos, mientras que en el caso contrario, un “no” que viene sin un “sí”, lo que sucede es que se destruyen nuestras relaciones con los demás. Por ello es necesario unir ambas palabras siempre que sea posible.

El “sí” es la palabra clave para toda sociedad, para establecer vínculos y para la paz; el “no”, por su parte, es la palabra clave para el individuo, la protección y la justicia. Aprender a enlazar ambas es un arte al alcance de todo el que se lo proponga. Esa simbiosis nos faculta para defender nuestro interés sin perjudicar nuestros acuerdos y relaciones con los demás, mientras colaboramos en crear un mundo basado en la integridad, la dignidad y el respeto mutuo.

fin del resumen

William Ury fue cofundador y director asociado del *Harvard Negotiation Project*. Durante más de tres décadas ha ejercido de asesor y mediador en conflictos bélicos, políticos y empresariales en Oriente Medio, los Balcanes, la Unión Soviética y Venezuela. Ha sido asesor de la Casa Blanca, imparte conferencias en todo el mundo y colabora en *The New York Times*, *el Financial Times* y la BBC, entre otros.



6 Ficha Técnica

Editorial: Bantam

Fecha de publicación: 27/02/2007

ISBN: 9780553384260

Si has leído el resumen y quieres profundizar más te recomendamos comprar el libro completo [aquí](#)

Biblioteca de libros empresariales resumidos

Un libro resumido nuevo cada 15 días para tu éxito personal y profesional

© 2014 Leader Summaries. Resumen autorizado de: El poder de un no positivo, por William Ury, © 2007 Bantam.