

Cuando la mejor estrategia es decir no

La mayoría de los directivos de éxito no tienen problema en decir 'no' a una operación o a un proyecto poco rentable o a una propuesta de negocio que no encaje con sus prioridades. Pero a estos mismos ejecutivos les puede resultar muy incómodo levantar la voz cuando las cosas no son tan claras o cuando sus empresas están empeñadas en seguir adelante con un determinado plan. En ciertas situaciones puede ser políticamente incorrecto mostrar dudas o hacer demasiadas preguntas. Muchos directivos tratan incluso de evitar las conversaciones delicadas con las personas que tienen a su cargo, para atajar problemas como una caída de resultados, o la aparición de conductas irregulares o de malos hábitos. Pero, por muy difícil que resulte, decir no es, a menudo, la clave de un liderazgo eficaz. Sin esta capacidad para echar atrás planes o iniciativas cuando es necesario, tu organización se arriesga a sufrir una "falta de compromiso" y a hacer promesas a clientes o a empleados sin pararse a pensar antes en sus consecuencias. Tal y como explican Joseph Fuller y Michael C. Jensen en su artículo ["Just Say No to Wall Street: Putting a Stop to the Earnings Game."](#) decir que no a este tipo de espirales sin sentido puede ser la mejor estrategia para que tu compañía tenga éxito y ponga en práctica sus valores.

El primer paso para desarrollar tu capacidad de decir no es reconocer algunas situaciones habituales en las que pueden surgir problemas. En las siguientes cinco situaciones, resulta fundamental tomar distancia y adoptar una decisión bien meditada y basada en un análisis profundo de lo que está en juego.

1. Te sientes obligado a prometer algo que no puedes cumplir.

Aunque a corto plazo la gente se sienta decepcionada, es mucho mejor mantener su confianza y tu credibilidad al ser realista sobre lo que puedes y no puedes cumplir. En lugar de rechazar categóricamente algo, trata de utilizar el método del "no positivo" de William Ury. Reafirma tu compromiso con un "sí" más amplio, y propón fórmulas alternativas para cumplir los objetivos. Las siguientes expresiones pueden ser útiles. "Me encantaría poder decir que sí pero veo un riesgo... ¿Qué te parece si en su lugar intentamos...?"

2. Algo te da mala espina. A menudo tenemos dudas o malas sensaciones acerca de algunos proyectos. Si algo no pinta bien, toma cierta distancia y reflexiona. ¿Qué es lo que te molesta de esa situación? ¿Cuáles son los efectos a largo plazo de las medidas que vas a adoptar? Asimismo, si tú lo ves bien pero alguien a cuya opinión tienes habitualmente en cuenta tiene dudas, mira a ver qué es lo que "no huele bien". Una vez que encuentres el problema en cuestión, podrás revisar la información disponible y determinar si la preocupación está bien fundada.

3. Crees que no tienes otra opción. Muchos directivos dicen que "no pueden decir que no", ya que están bajo una fuerte presión para cumplir con los objetivos. Pero la realidad es que siempre tenemos la opción de decir que no, aunque puede haber mucho en juego. Parte de nuestra responsabilidad como profesionales está en saber cuándo algo es más importante que un proyecto o un plazo concreto. Conviene recordar que muchas de las personas que trabajaban en la plataforma petrolífera "Deepwater Horizon" que se hundió en el Golfo de México en 2010 se saltaron algunos puntos del protocolo de seguridad de la plataforma diciendo "qué más da", "lo hecho, hecho está", "seguramente no pase nada."

4. El plan tiene vida propia. Una vez que nos comprometemos en un sentido u otro, tendemos a seguir en esa dirección, aunque haya evidencias que demuestren que se esté fracasando. Para contrarrestar esta tendencia, los directivos de sectores como la salud, la aviación y otros ámbitos han desarrollado protocolos que instan a los responsables de la toma de decisiones a tomar cierta distancia sobre un proyecto y revisar los resultados conseguidos hasta la fecha. Un buen ejercicio consiste en pedir a tu equipo que enumere las hipótesis que tienen sobre un plan, y posteriormente proponer un rápido test para verificar si esas hipótesis se siguen correspondiendo con la realidad. Un directivo con el que trabajé proponía siempre hacer un estudio de mercado adicional antes de lanzar un producto, lo cual ayudaba al equipo de dirección a reconocer y evitar fracasos.

5. Percibes una tendencia peligrosa en el proceso. Muchas veces, los escándalos y las catástrofes empiezan con pequeñas renunciadas o compromisos que se van acumulando con el paso del tiempo. Si uno nota una tendencia o un patrón de decisiones cada vez más importantes que podrían minar la seguridad, la calidad, la salubridad, la orientación al cliente o la ética, es necesario tomar cierta distancia. ¿Agilizará esa decisión el proceso y eliminará redundancias, o nos estamos jugando el tipo? Por ejemplo, el responsable de servicio al cliente de una empresa de alimentación del sector salud se dio cuenta de que los directivos dedicando más tiempo al marketing y menos a salvaguardar la calidad y a vigilar los procesos de producción. Empezaron a recibir cada vez más quejas de clientes, pero los directivos no hicieron caso. Al cabo del tiempo, la compañía fue obligada a retirar un producto del mercado por unas graves deficiencias que perjudicaron seriamente a la marca, y de la que tardaron años en recuperarse.

Estar preparado para reconocer y actuar en el “momento de la verdad” reduce las posibilidades de que se pasen por alto puntos clave de decisión. La realidad es que cuanto más tiempo dejamos pasar, más difícil resulta abordar un tema. Y, a medida que nos acostumbramos a decir que no y a plantear cuestiones de manera constructiva, aumentamos nuestra capacidad para ejercer una influencia positiva en nuestra empresa.

Un buen ejemplo es el caso de una directiva muy respetada que había visto cómo su equipo planteaba en las reuniones la necesidad de colaborar y cooperar más entre ellos, pero, cuando estas acababan, cada uno de ellos seguía actuando de forma egoísta y negativa. A mitad de una reunión, se quitó su chapa de empleada y la colocó en el centro de la mesa de reuniones. Dijo que no quería continuar si el equipo no estaba dispuesto a comprometerse de verdad a trabajar de otra forma. Durante un momento, la gente se quedó perpleja y en silencio. Pero poco después, empezaron a hablar con mayor sinceridad sobre las dudas que tenían. El gesto de esta directiva diciendo claramente que no sirvió de inspiración a muchos de sus colegas para implantar un verdadero cambio en la empresa.

Artículo de Elizabeth Doty publicado en la revista Strategy & Business.