

## Extracto del Libro

### “Gestionar sin Prisas: Únete a la Revolución Slow”

LdC 2020 | Gabriel Ginebra

## Practica la Insolencia Comunicativa:

En los entornos directivos **se habla sin parar de comunicación y diálogo, pero pocos trabajadores confían abiertamente en sus jefes**. Pocos dicen lo que piensan; la mayoría no se sienten escuchados. Cuando el jefe saca la cabeza por la oficina, cambia la conversación. Como el chiste: «¿Cómo es que estáis criticando a la dirección?» —dice el jefe—. Y responden: «Perdón jefe, es que no le vimos llegar».

La transparencia se ha convertido en el tópico empresarial por excelencia. Mi despacho está siempre abierto, dicen los directivos. ¿Es esto realmente así? ¿Es una actitud abierta la que se vive entre jefes y empleados?

**Nuestra cultura mediterránea es locuaz y dicharachera, lo que no significa que seamos buenos comunicando**. Somos poco asertivos, que es saber decir lo que se piensa y lo que se siente, sin agresividad. Cuando el profesor pregunta en el aula: ¿Alguien tiene alguna duda?, aunque las tengamos, decimos que no. Y acto seguido preguntamos al compañero de al lado lo que no nos atrevemos a reconocer en público.

En la misma línea, cuando el jefe nos hace un encargo, lo aceptamos inmediatamente, aunque en nuestro interior lo rechazemos, no lo entendamos o no lo veamos útil.

Tengo un amigo que tiene un cargo importante en una empresa importante, digamos que es director de Organización. Tras una década en la empresa, alrededor de los 50 años quiso realizar su sueño de cruzar el Atlántico en un velero. Un mes fuera de la civilización, aislado, luchando contra las olas. Solo frente al mar, se le volvieron insignificantes todas las vergüenzas y las medias verdades que usamos en el día a día. Así consiguió transformar su estilo de comunicación. Decía: «Sigo trabajando en el mismo edificio acristalado, pero me relaciono de otra forma. He tomado distancia de las apariencias del mundo corporativo. Si llego tarde, digo con orgullo el porqué. Si en una reunión se empieza a divagar, lo digo y pasamos a otro tema; si veo falsedad, la destaco. Si veo que el asunto no se ha estudiado, levanto la reunión hasta que se haya estudiado».

Te propongo practicar **la Insolencia Comunicativa**, basada en el principio de que **es mejor pedir perdón que pedir permiso**. Es preferible decir algo que no se debía decir, que dejar en el tintero algo que hubiera sido útil saber. Esto implica reconocer que nos equivocamos y decir que no. Dejar de utilizar expresiones como «lo tendré en cuenta» o «me lo pensaré», para utilizar directa y claramente el «Va a ser que NO».

Saber decir «NO» cuando es que no. No dar falsas esperanzas. Si dirijo una empresa de trabajo temporal, tengo la honradez de decir que no damos perspectivas a largo plazo.

**En la comunicación insolente, el empleado puede decirle al jefe que algo no le gusta,** de la misma forma que el jefe se lo dice al empleado. Si te encargan algo que no entiendes, dices que no lo entiendes, que no lo ves necesario o que no te parece útil. Si luego insisten en que lo hagas, lo asumes, pero has dejado claro que no lo ves claro.

La insolencia comunicativa se manifiesta en la capacidad de tratar temas delicados, tener conversaciones incómodas. **El hablar suave es propio del inicio de una relación.** Se habla con corrección, parece que todo marche, aunque estemos en un nivel de relación superficial. Desarrollar una relación es dejar que afloren temas duros o complejos, cuestiones ocultas apenas intuidas, confrontar puntos de vista. Para avanzar —dice el consultor José Luis Escorihuela— es necesario pasar a la etapa del **hablar grueso**, salir de la zona de confort comunicativo, de lo políticamente correcto.

Estamos poco acostumbrados a decir que no, y menos aún a que nos lo digan.

La mayoría de **las demandas de los jefes tienen carácter imperativo**, y no dan espacio para responder negativamente. **En consecuencia, la respuesta** de los empleados a la pregunta ¿qué os parece esta idea?, **siempre tendrá carácter evasivo.**

Algunos directivos dicen siempre que sí a lo que se les pide, otros habitualmente dicen no. ¿Qué jefe es preferible? A primera vista parece que el primero. Anima encontrarse con personas siempre positivas. Pero el optimismo crónico no garantiza no acabar frustrado, irritado o totalmente desengañado.

Si siempre dices que sí a todo lo que te piden, tu sí tendrá cada vez menos valor. Acabarás colapsado. Y no podrás pasarte al no sin producir gran malestar.

En cambio, si sabes decir NO, cuando digas Sí tendrá todo el valor. Será un alivio, como una bendición. Es la lógica del ayuno y la abstinencia. Decir NO de entrada produce frustración. Pero más tarde, si te bajas del NO, podrás disfrutar de un Sí en plenitud.

**En una sociedad saturada de ofertas, de recursos, de ideas, que te digan NO es un regalo.** Ayuda más que te digan qué película no ir a ver, qué libro podemos ahorrarnos de comprar, qué programa de gestión no compensa implantar o en qué mercado no vale la pena trabajar.

## **Orgulloso de los propios NOes**

Para que tu Sí tenga valor, debes aprender a decir NO. Decir al inicio de tu intervención: «Este punto no lo voy a tratar», «Este tema no lo vamos a estudiar». Mejor aún: «No veo necesaria esta reunión», y desconvocarla.

Para que tus prioridades signifiquen algo, tienen que contrastarse con lo que consideras «no prioritario». Si estás centrado en retener clientes, no estás centrado en conseguir clientes nuevos. Si tu prioridad es la austeridad, no puedes decir que el crecimiento económico es esencial.

**Aprender a decir que NO de forma convencida y convincente. Estar orgulloso de tus NOes:** no hacemos fotocopias, no hago *coaching*, no aceptamos pedidos por menos

de..., no servimos después de... **Para tener intensidad en aquello que decides hacer, resulta imprescindible que definas qué dejas de hacer.**

La empresa catalana de yogures La Fageda tiene clara su misión. Conoce el tamaño que le permite trabajar en condiciones. Por ese motivo ha decidido circunscribir su venta exclusivamente a la zona de Catalunya.

En general nos avergüenza decir que no. Y en consecuencia evitamos decirlo. Si nos preguntan si nos ha gustado una presentación —y nos ha gustado— decimos lógicamente que nos ha gustado. Pero si nos preguntan si nos ha gustado —y no nos ha gustado— decimos ilógicamente que también nos ha gustado.

El escritor y actor Albert Espinosa aprovechó sus largas estancias hospitalarias para aprender a decir que no, «con lo genial que era decir sí». Inspirado en un compañero suyo de habitación, propone lo siguiente:

1. *Debes saber decir no.*
2. *Los noes deben aplicarse a cosas que deseas o que no deseas, que sabes que te sobrepasan, y también a ti mismo.*
3. *Los noes tienen que ser aceptados. No dudes de ti; si diste un no, confía en ese no.*
4. *Disfruta de esos noes tanto como de los síes. Un NO no tiene por qué ser negativo, puedes gozar de él tanto como gozas de los síes. No pienses que te estás negando algo, piensa que te abres camino para otros síes.*

## ¿Es Joaquín Sabina un Líder Pacífico?

Por extraño que parezca, el cantautor Joaquín Sabina puede darnos lecciones de *management*. A pesar de su estilo ácrata antisistema —que me encanta—, de sus innegables dotes para la composición musical y de sus letras radicalmente poéticas, la popularidad le ha llevado a tener que ejercer el mando. «La fama ha traído toneladas de responsabilidad a alguien por naturaleza irresponsable como yo», comentaba en una entrevista para la revista *Europa*.

Parecería que el rol de jefe, el ritmo estresado de empujar una organización, fuera lo más opuesto al desorden creativo de un cantante de pretensiones bohemias. ¡Cuánta paz se necesita para crear algo con alma! y qué poca paz hay cuando uno es responsable de demasiados músicos, demasiados técnicos, contables, periodistas, etc.

**La pirámide de la fama lleva a las personas al colapso.** Cuando se convierten en referentes, muchos quieren verlos y consultarles cosas. ¿Cómo recuperar la paz en ese contexto? ¿Hay alguna solución realista? Viene aquí a cuento el consejo de Joaquín Sabina: «Sólo recuperaré la libertad cuando aprendí a decir que no». A poco que tengas una actitud profesional mínimamente activa, el número de demandas pendientes se multiplican. La cantidad de personas y/o asuntos susceptibles de requerir tu atención es infinito, pero el tiempo para atenderlos es finito.

En contra de la dictadura de lo políticamente correcto, **un directivo debe decir que no por principio** a cualquier demanda de actividad (entrevista, visita, lectura de un mensaje, etc.). No es que no tenga tiempo —tiene el mismo que cualquier otra persona— pero para poder centrarse en el *vital few*, debe dejar desatendidos *the trivial many*.

Para poder ser referente en algún tema, tienes que despreocuparse de casi todos los otros temas; para poder centrarte en las personas clave, tienes que despreocuparte de todas las otras personas.

La fundamental insolencia de un directivo es decir NO:

**NO LO SÉ HACER**  
**NO LO PIENSO HACER**  
**NO LO QUIERO HACER**  
**NO LO PUEDO HACER**  
**NO ES MI ESTILO**  
**NO LO NECESITO.**  
**NO estoy al día**  
**NO lo hemos hecho bien**  
**NO ha salido bien**  
**NO lo pensamos bien en su día**  
**NO se me ha ocurrido a mí**

## Entrenar el hábito de decir NO

No decir nunca que NO es una manifestación de orgullo y prepotencia. Es creerse omnipotente.

Es preciso perder la vergüenza a decir que no sabemos, que no lo hemos entendido. Reconocer los propios límites. Perder el miedo a decir que no lo hacemos ni lo pensamos hacer.

El valor de un directivo se mide por la cantidad y la calidad de sus NOes. **Decir que no lo vas a hacer es la única forma de no acabar completamente histérico**, de no acabar cayendo en el berenjenal de la simulación y el engaño, en el síndrome del Sacrificio.

<b>Un líder mejora cuando revisa y confirma sus noes básicos</b>
--

**EN EL LIBRO ENCONTRARÁS UNA METODOLOGÍA EXHAUSTIVA PARA APRENDER A DECIR QUE NO, con fichas de aplicación para practicar la Insolencia Comunicativa en**

- 📄 **REUNIONES**
- 📄 **LA PROPIA AGENDA**
- 📄 **LA ORGANIZACIÓN**

<https://.librosdecabecera.com/gestionar-sin-prisas>