

Tirada: 43.477	CincoDías	Superficie: 989 cm²	
Difusión: 31.120		Ocupación: 87.75%	
(O.J.D)	Economico	Diaria	
Audiencia: 108.920	Economía		
Ref: 7403510	2ª Edición	16/04/2016	
		Valor: 10.050,58 €	
		Página: 30	1 / 2

En portada

Negociación in extremis, la hora de ceder y ser flexible

Es la fase más complicada del proceso, en la que la estrategia se multiplica y las partes implicadas deben contar con profesionales que gestionen las emociones

PABLO SEMPERE *Madrid*

Casi cuatro meses han transcurrido desde la celebración de las últimas elecciones generales. En esta etapa se ha hecho manifiesta la imposibilidad de constituir Gobierno por la falta de acuerdo entre las principales fuerzas políticas. Sin embargo, esta situación ha cambiado. Si antes aún quedaba tiempo por delante para lograr un posible pacto, la fecha límite para formar Ejecutivo –martes 3 de mayo– comienza a acercarse y, a dos semanas del techo legal, ha comenzado la cuenta atrás.

Este periodo es, en opinión de los expertos, el momento crucial, ya que la presión comienza a sobrevalorar por encima de los principales partidos y la recta final puede provocar que algunos de ellos tomen decisiones erróneas o precipitadas por el correr del cronómetro. “Algo que también ocurre en las negociaciones del ámbito corporativo”, explica el profesor de dirección de personas en las organizaciones del IESE Guido Stein, quien añade cómo estos momentos son los más peligrosos. “Los tiempos de cierre son los más complicados de gestionar, porque es en ellos cuando la estrategia se va a multiplicar. Por eso es necesario hacer ciertas cesiones, pero mantenerse firme al mismo tiempo”, comenta.

Eso sí, siempre y cuando las prisas no hagan que se pierda la coherencia. “Por mucho que apriete el reloj, no se pueden dejar de lado los intereses primordiales. La revisión de las posturas debe hacerse sobre aspectos importantes, pero no imprescindibles, ya que si no se corre el riesgo de traicionar a la organización”, recalca Pilar Galote, subdirectora del Centro de Negociación y Mediación de IE Business School.

Estas situaciones, además, son las que necesitan que los más experimentados y formados tomen el mando. “Los niños pequeños ya se han ido y ahora tienen que aparecer los que ya han madurado”, afirma Ceferi Soler, profesor del área de dirección de personas de Esade. “Evidentemente, si no ha habido pacto antes es porque ha faltado voluntad política y los responsables no han sabido estar a la altura”. Quizá, por esa razón, concreta Galote, “lo aconsejable es que se sienten en la mesa los superiores y máximos exponentes de la organización”. Por eso, en la recta final de cualquier negociación, sea de uno u otro sector, toca dejar de lado las posturas férreas y empezar a ser un poco más flexible. Algo que, por otro lado, es mucho más corriente que suceda, al

LOS PRINCIPALES CANDIDATOS



MARIANO RAJOY
PARTIDO POPULAR

Es el momento para que el líder del Partido Popular asuma el mando de las negociaciones. Los expertos apuntan que en estos casos, en los que el estancamiento domina la situación, es recomendable que el máximo exponente de la organización coja las riendas. Eso sí, para ello hay que hacer concesiones en puntos vitales para otros partidos, como la mano dura contra la corrupción.



PEDRO SÁNCHEZ
PSOE

Es una de las partes que más se ha desgastado en estos meses. En la recta final debe mantener la misma postura que en las últimas semanas, intentando sumar apoyos a ambos lados. Eso sí, ha de estar precavido, mucho más en el último tramo, con las personas tóxicas de su organización, que están intentando echar por tierra sus esfuerzos para formar gobierno.



PABLO IGLESIAS
PODEMOS

Comenzó la fase de las negociaciones con muchas exigencias que han ido diluyéndose con el paso de los días. En la última etapa de este periodo le corresponde ceder en muchos puntos que antes eran inamovibles y así intentar limar asperezas y acercarse a sus posibles aliados. Una de sus tareas es sembrar amabilidad y comodidad con ellos.



ALBERT RIVERA
CIUDADANOS

Este partido es el encargado de manejar las emociones dentro de una negociación multilateral, para intentar minimizar la tensión entre los dos partidos mayoritarios, a los que aspira a tener como socios. Aunque lleva tiempo intentándolo, su posición puede ser clave para que PP y PSOE cedan y puedan acordar unos mínimos comunes.

menos en España, en el mundo de la empresa. “En esas negociaciones intervienen muchas menos partes, los acercamientos no llegan solo cada cuatro años y las alianzas suelen ser mucho más habituales”, prosigue Soler.

A esto se le añade, además, que el mundo de la alta dirección tiene más sentido de la responsabilidad y, por su propia naturaleza, no puede permitirse estar estancado durante tanto tiempo. “Convocar unas nuevas elecciones le cuesta al Estado 170 millones de euros, y la empresa, aunque la proporción de dinero sea mucho menor, va a intentar siempre alcanzar un acuerdo para intentar minimizar al máximo las posibles pérdidas”, señala el profesor de Esade.

Sin embargo, aunque lo aconsejable durante la cuenta atrás sea suavizar posturas y hacer pequeñas concesiones que sean asumibles, “además de establecer un clima de trabajo con expectativas y objetivos conseguidos”, matiza Soler, esto no siempre ocurre. Sobre todo en política. Tal y como ilustra Christian Lamm, abogado, mediador y miembro de la Asociación de Mediadores de Madrid, “los

pactos de gobierno y coalición tienen la peculiaridad de que son totalmente públicos, mientras que las agendas corporativas permanecen a la sombra, algo que en estos momentos ayuda mucho porque se elimina esa presión extra”. De hecho, al ser movimientos visibles, son

un arma de doble filo. Por un lado, la presión; por otro, el roce. “Los encargados de liderar la situación y la mediación no están en las mismas condiciones cuando comienzan que cuando se acerca el final, y hay personas que siempre se desgastan”, relata Guido Stein.

A esto se le suma, alude Soler, que antes de la recta final de la carrera, “muchos de los implicados han enseñado ya la patita, dejando claras sus intenciones y posiciones. Y muchos de los protagonistas han decidido que ya no quieren tener nada que ver con ellos”. Algo que también puede truncar un posible acuerdo. Asegura Lamm que el mundo de las negociaciones, a diferencia de lo que a priori debería ser, no se nutre solo por factores racionales, “y lo emocional adquiere mucho peso. Por eso, el primer paso que se debe dar es trabajar la con-

En la cuenta atrás hay que suavizar posturas y hacer pequeñas concesiones



Tirada: 43.477	CincoDías	Superficie: 1.003 cm ²	Ocupación: 88.99%
Difusión: 31.120			
(O.J.D)	Economico	Diaria	Valor: 10.185,88 €
Audiencia: 108.920	Economía		Página: 31
Ref: 7403510	2ª Edición	16/04/2016	2 / 2

En portada

TÁCTICAS

Hay que separarse de la gente tóxica

fianza y así poder empezar a gestionar más adelante la relación, algo que en este caso parece que no se ha hecho”.

Por eso, a medida que se va acercando el pitido final de una negociación, cada una de las partes cuenta con expertos que saben gestionar de manera magistral la ansiedad, así como crear incertidumbre e inquietud. “Los que más pueden perder si la negociación fracasa son los que, a medida que el calendario avanza, más van a ceder”, continúa Lamm. Así, esas partes que quizá al comienzo del proceso no tenían tanto peso ni interés para otras, ahora, al ser determinantes, puedan lograr ciertas demandas que para ellas son vitales y que para el resto solo significan una pequeña concesión dispuesta a asumir por todo lo que está en juego.

La recta final, sin dejar de ser una situación difícil de gestionar, cuenta también con otras ventajas que pueden significar un avance. Por un lado, apunta Stein, el paso del tiempo es un factor trascendental. “y lo que antes era inaceptable, ahora se ha convertido en posible”. También, el propio calendario puede jugar a favor, ya que en una larga negociación, lo más posible es que la tesitura haya cambiado desde el comienzo al final. “En estas situaciones se pueden poner encima de la mesa documentos e información que haga subir la presión”, apunta Stein. En el caso de una empresa, que la competencia está ganando terreno o que en una posible fusión se están perdiendo posibilidades frente a otras compañías. En el caso de la política, las encuestas pueden ser determinantes para mostrar a un partido que ha perdido fuelle que una de sus salidas es llegar a un acuerdo. En estos últimos instantes, aconseja Pilar Galeote, cada una de las partes debe sentarse en la mesa sola, sin nadie más, y así repensar la estrategia y volver a revisar sus intereses y sus mínimos.

La última fase de un proceso de negociación es crucial. Por eso, una de las máximas en estas situaciones es separarse de la gente tóxica. “Hay muchas personas que ven en la concesión una debilidad y están dispuestas a ganar una batalla aunque ello suponga perder la guerra”, explica Christian Lamm, de la Asociación de Mediadores de Madrid. Estas son, prosigue, las conocidas como personalidades duras, “que en vez de verlo mío y lo tuyo, solo entienden lo mío o lo tuyo”. A estos perfiles, en la última fase del calendario, es mejor tenerlos fuera.

Por eso, aunque las partes implicadas en una mediación sean contrarias, en estos momentos lo idóneo es recurrir a aquellas personas con las que se puede tener más afinidad, “porque siempre habrá gente mucho más cercana a nosotros que otra, aunque se encuentren al otro lado de la mesa”, comenta Ceferi Soler, profesor en

Esade. Para ello, se pueden utilizar tácticas muy básicas, como acercarse a alguien que ha estudiado en la misma universidad o escuela de negocios o que comparte la misma pasión por un equipo de fútbol. “Cuando consigues que haya un exceso de confort, tienes gran parte de la partida ganada”, añade.

Sin embargo, las luchas de poder que aumentan en la cuenta atrás no solo se intensifican entre las partes protagonistas del pulso. En muchas ocasiones, el mayor enemigo se encuentra en casa. “Y en estos momentos las luchas internas se multiplican”, afirma Lamm. No hay que olvidar que en algunos casos, el éxito de una de las partes que interviene en la negociación puede ser el fracaso de alguien que milita en sus mismas filas. “Esas son las personas intransigentes, las que más daño pueden hacer en un proceso de acuerdo”.

