

# Fortuna

## SEÑORES POLÍTICOS, NEGOCIAR NO ES REGATEAR

Las técnicas de negociación del siglo XXI pasan por conceder, más que por ceder, para lograr un objetivo

Se trata de combinar metodología y habilidades interpersonales

PAZ ÁLVAREZ  
MADRID

**E**l expresidente socialista Felipe González recomendó hace unos días, sin mención alguna pero refiriéndose a los políticos actuales, "ir al rincón de pensar para decidir qué se quiere hacer con España y pensar más en el interés general que en el particular". A su lado se encontraba, en un debate organizado por DigitalES, el que fue su mayor contrincante, el que le echó de la Moncloa, su homólogo, el popular José María Aznar, quien insistió en que era necesario el desbloqueo político para hacer frente a las reformas y desafíos pendientes. Ambos lanzaron un mensaje urgente, previo a la sesión de investidura de Pedro Sánchez como presidente del Gobierno. Dos pases en los que, a pesar de las negociaciones frenéticas de última hora, con llamadas y reuniones lejos de los focos mediáticos entre los dirigentes de PSOE y Podemos, no hubo acuerdo para alcanzar la mayoría necesaria para gobernar.

Puede que haya otra oportunidad antes de tener que volver a convocar elecciones. Pero para alcanzar un acuerdo deberían seguir algunas de las recetas clave para salvar una negociación, y hacer que este ejercicio siga siendo puro arte, y no un espectáculo dantesco, como el que se exhibió en el Parlamento la semana pasada, más propio de un regateo en un zoco que de un grupo de gestores de los asuntos públicos.

Sobre esta reflexión incide la profesora de negociación y subdirectora del centro de negociación de IE Business School Pilar Galeote, quien aclara que negociar en el siglo actual no es ceder, sino conceder. Esto es, las dos partes implicadas tienen que hacer concesiones. "Es un grave error negociar partiendo de un ministerio para mí, otro para ti; eso es regatear. De una



Pedro Sánchez y Pablo Iglesias, a la puerta del Palacio de Moncloa, antes de la sesión de investidura. EFE

mesa de negociación deben salir todos ganadores, y eso implica de renuncias por parte de todos".

La experta apunta dos elementos clave para sacar adelante una negociación: por un lado, un método que se puede y se debe aprender; y, por otro, una serie de competencias interpersonales. Sobre el primer punto, aclara que se trata de una negociación basada en motivos, ya que queda descartado el concepto de *win-win*, "no se trata de que cada uno gane un 50%, sino de que cada uno consiga lo que necesita". Y para ello, agrega, es conveniente indagar en las motivaciones y necesidades de los otros negociadores. Este ejercicio pasa por diseñar una estrategia.

"Ahí es donde se aparece el buen negociador, una tarea complicadísima porque somos personas, no robots, y hay que gestionar emociones, las nuestras y las de otros, y ser persuasivos". Sobre este punto aclara que con el tiempo una máquina podría resolver, mediante algoritmos, las cuestiones técnicas, pero nunca podría cubrir la parte emocional y humana, además de ética, de un proceso de estas características. "Lo que hemos visto en las Cortes parecía algo estático, y esto no va de acercar posiciones

sino de conciliar motivaciones", prosigue Gañep. Aquí cabe también la capacidad para ser imaginativo a la hora de ofrecer soluciones para poder llegar a un acuerdo.

Otro elemento que se debe saber gestionar son los plazos, y seguir una metodología requiere tiempo. Para ello la preparación es clave, hay unas pautas que

conviene respetar, crear un buen clima, saber qué tipo de autoridad tiene el que se sienta a negociar en nombre de otros... "No puedes acabar con las relaciones rotas, y mucho menos en el ámbito empresarial y político. En este caso no puede suceder porque se está trabajando por y para las personas, además de mejorar la imagen de las instituciones", añade Galeote, que también hace una observación sobre los tiempos. "En los dos actos de investidura dio la sensación de que todo era en el último momento, que se estaba intentando cerrar un acuerdo porque se acababa el tiempo, y eso es nefasto". Como también lo son las filtraciones, ya que sea verdad o mentira, puede crear una imagen errónea.

En cuanto al momento idóneo para retomar una negociación rota, como es el caso de los dirigentes políticos españoles, señala que hay que dejar pasar un tiempo, deben cerrarse algunas cicatrices. Y tener claro, antes de volver a sentarse frente a frente, que es un ejercicio para conseguir un objetivo, no una lucha entre interlocutores para que haya vencedores y vencidos. Todos han de salir triunfadores. Y en este caso, en el espectáculo del Parlamento, todos han perdido algo.



**Lo que hemos visto en las Cortes parecía algo estático, y esto no va de acercar posiciones, sino de conciliar motivaciones**

PILAR GALEOTE (IE)