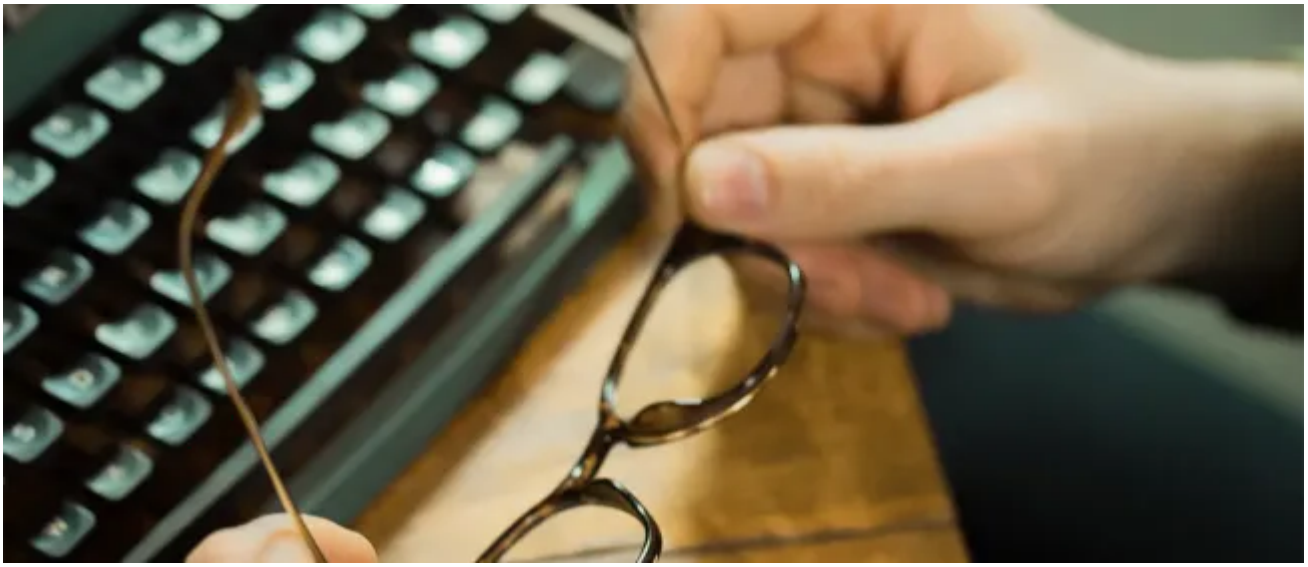
# El arte de la negociación política: ¿truco o trato?



Tiempo de lectura: 9 min.

Los camareros regresaban cada poco para insistirles a los sindicalistas que tenían barra libre de vino a cuenta de “don Alfredo”. Habían acudido a Madrid para negociar un acuerdo salarial del profesorado público con un joven secretario de Estado de Educación de nombre Alfredo Pérez Rubalcaba, que los había citado para comer en un restaurante próximo al ministerio. Pero el representante de la Administración se demoraba y los camareros se esforzaban por aliviarles la espera con vino gentileza de “don Alfredo”. Había que intentar como fuese que ablandasen su posición negociadora. Y “don Alfredo” seguía sin llegar.

“Rubalcaba solía hacer cosas así”, refiere uno de aquellos sindicalistas de finales de los años ochenta. “Siempre fijaba las reuniones por la tarde y, al llegar la noche, pedía un descanso. Más tarde, con nosotros hambrientos, él volvía cenado, duchado y de ropa limpia”. Con los años, quien llegaría a ser líder del PSOE ganó fama de excelente negociador. Sus compañeros le vacilaban diciéndole que era porque al final siempre cedía. También lo hizo aquel día ya lejano en que el vino no le dio resultado ante los sindicalistas de educación.

La negociación y su panoplia de habilidades y astucias forman parte ineludible de la tarea de políticos y sindicalistas. Aunque en realidad es un desafío al que cualquier persona acaba enfrentándose en algún momento. “Casi todo en la vida es

negociación, hasta la seducción amorosa”, asevera Antonio Garrido, profesor de Ciencia Política de la Universidad de Murcia, donde imparte una asignatura de Estrategia de Negociación Política. “Todo en la vida es producto de un pacto, tácito o expreso”, refuerza José Enrique Serrano, un socialista con años de experiencia en La Moncloa como jefe de gabinete de los presidentes González y Zapatero. Serrano ha negociado desde pactos antiterroristas hasta los pormenores de un convenio de defensa con Estados Unidos: “Fui a Washington para cinco días y tuve que quedarme 15. Al final conseguí incluso que nos dejasen fumar en las oficinas del Departamento de Estado”.

Serrano sabe lo que es negociar con el de enfrente y con los de sus propias filas. Porque ni los gobiernos monocolores como en los que él trabajó se libran de la necesidad de buscar transacciones nada fáciles. La propia democracia española nació como producto de una muy ardua negociación, la que alumbró el famoso consenso para la Constitución de 1978. Y de un tira y afloja no menos pedregoso depende ahora el futuro inmediato del país. Ambos casos ilustran la ambivalencia que siempre rodea la negociación política: la democracia no se entiende sin ella, pero al tiempo puede ofrecer la imagen de un crudo mercadeo de favores y prebendas.

La Facultad de Derecho de la Universidad de Harvard elaboró a fines de los setenta un programa de negociación que comenzó aplicado a los negocios y acabó como apoyo al Gobierno estadounidense en crisis internacionales como la de los rehenes de Irán, en 1981. Hoy el programa ofrece consejos sobre asuntos de la más variada índole, entre ellos utilidades sociales como el modo de gestionar una entrevista de trabajo o la compra de una casa. El método Harvard se estudia y aplica en todo el mundo, sobre el principio de solventar las diferencias buscando intereses comunes. Se asienta en cuatro mandamientos: separar a la persona del problema; centrarse en los intereses, no en las posiciones; buscar el beneficio mutuo, y aplicar criterios objetivos.

“Tienes que acostumbrarte a una cierta dosis de relativismo y ser consciente de que tus propios puntos de vista son menos objetivos de lo que parecen”, resume el profesor de Derecho Bruce Patton, uno de los autores del libro Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder (Gestión 2000) que en 1981 desarrolló las líneas principales del método. Patton aconseja no alcanzar ningún compromiso hasta que la negociación no esté cerrada. Lo ilustra con una frase que estos días repiten los dirigentes socialistas españoles para justificar la falta de noticias sobre las

herméticas negociaciones para la investidura de Pedro Sánchez: “Nada está acordado hasta que todo esté acordado”.

El método Harvard es la guía para Antonio Garrido, que en su asignatura enseña desde conceptos básicos de estrategia hasta teoría de juegos o tácticas de manipulación del adversario. “En España los políticos reciben adiestramiento en comunicación, en telegenia, en oratoria… Pero en esto, no. Los sindicalistas, en cambio, sí lo hacen”. A partir del próximo año, la Universidad Católica de Valencia ofrecerá un título específico sobre la materia destinado sobre todo a políticos, con un elenco de profesores en el que figuran diplomáticos y cargos públicos de diversos partidos. “En España hay una desidia absoluta respecto a la formación de los políticos”, conviene el profesor Ginés Marco, director de la diplomatura en ciernes. “Tiempo atrás, Juventudes Socialistas o FAES organizaban escuelas de verano, pero han ido languideciendo. Y eso favorece que se acabe actuando por mero pragmatismo, por mera aritmética electoral”.

Todos los políticos consultados admiten que han aprendido mientras practicaban. José Enrique Serrano se sonríe y le da un toque lírico: “Con el tiempo, el aire te trae enseñanzas”. En su caso, el aire lo familiarizó con los entresijos del poder como a pocas personas en España. De ahí ha extraído sus lecciones para la negociación: tener claro tus objetivos y aquello en lo que no debes ceder nunca, e imaginar cómo la otra parte se plantea ambas cosas.

Si los especialistas de Harvard aconsejan “relativismo” sobre las propias posiciones antes de sentarse a una mesa negociadora, políticos españoles muy curtidos en esas lides lo expresan de modo más directo. “La negociación tiene éxito cuando las dos partes se sienten perdedoras”, sentencia Josep Antoni Duran i Lleida, que durante años defendió en Madrid las posiciones de la desaparecida Convergència i Unió. “Si te sientas a la mesa pensando en empatar, no funcionará”. Aitor Esteban, actual portavoz del PNV en el Congreso, lo corrobora: “Si piensas que vas a lograr el 100%, eso no va a durar nada. Tienes que priorizar tus demandas, leer bien el momento. Y tener claro cuáles son las líneas del otro, ponerte en su piel para ver cuándo le puedes empujar un poco para atrás”.

José Antonio Bermúdez de Castro, 27 años como diputado del PP en el Congreso, del que ahora es vicepresidente segundo, ha participado, entre otras muchas cosas, en las conversaciones con los socialistas Txiki Benegas y Alfonso Guerra para la ley de partidos que ilegalizó a Herri Batasuna. Del primero guarda “el mejor recuerdo” y de

Guerra dice que era “un negociador duro, pero una persona de palabra”. Bermúdez de Castro subraya un aspecto en el que coinciden todos los consultados: “La clave es crear un clima de confianza. Y eso se va ganando, no se crea en un día. Hay que respetar al otro, ser educado, actuar con sinceridad. Si llegas pensando en que te van a engañar, no acabará bien”. Esa confianza, remacha Aitor Esteban, solo se puede lograr cara a cara, por mucho que la tecnología ofrezca otras posibilidades: “Hay que verse. Los gestos, las caras… Las relaciones personales son importantes”.

**“Consenso nocturno”**

Las negociaciones para la Constitución de 1978 pasaron un momento crítico cuando abandonó la mesa el ponente socialista, Gregorio Peces-Barba, irritado porque UCD lo estaba pactando todo con la derecha de Manuel Fraga. En sus memorias, Peces-Barba confesaría que el gesto constituyó “un farol, una jugada de póquer” para reconducir las negociaciones. Un ejemplo de lo que apunta Esteban: “Hay que medir, saber cuándo tienes que apretar y cuándo aflojar”. El PNV ha forjado una leyenda por su habilidad para sacar provecho de los pactos. Esteban lleva ya 19 años en el Congreso y buena parte de su trabajo ha consistido en sentarse a negociar con partidos y gobiernos diferentes. Ha tenido que lidiar con situaciones como acudir a un ministerio y encontrarse solo ante siete interlocutores cargados de datos y estudios técnicos. “Yo al principio no me daba cuenta, pero la cuestión no es que se llegue a un acuerdo, es que se implemente”, asegura. “Aquí el pequeño siempre paga por adelantado, y el otro, a 90 días”.

Un sábado en las postrimerías de 2014, José Enrique Serrano se iba de fin de semana cuando escuchó pronunciar su nombre en la radio del coche. El Periódico de Catalunya acababa de revelar que él, Pedro Arriola —gurú demoscópico de Mariano Rajoy— y un emisario de la Generalitat, Joan Rigol, habían pasado meses reuniéndose en secreto. La situación se había tensionado ante la consulta sobre la independencia convocada por el president Artur Mas, que se celebraría el 9 de noviembre de ese año. “Nos reuníamos en despachos o en hoteles, analizábamos salidas para Cataluña, a veces durante cuatro horas seguidas”, relata Serrano. “Ni Arriola ni Rigol se movían un centímetro y fue imposible”.

La discreción, el hermetismo, el secreto incluso, acompañan a menudo las negociaciones, como una forma de evitar que las diferencias se diriman en público y “se genere mal rollo”, en palabras de Esteban. Buena parte de las conversaciones para elaborar la Constitución se desarrollaron así, a escondidas de los medios, en

reservados de restaurantes casi hasta el amanecer. Se lo llamó el “consenso nocturno”. Es la fórmula a la que se ha acogido el actual Gobierno para su delicado diálogo con el independentismo. “No todo lo que se negocia se debe hacer público”, concede el popular Bermúdez de Castro, “pero tampoco se pueden hacer acuerdos desde la opacidad. Estamos en la era de la transparencia”. Desde el ámbito académico, Josep Colomer, profesor de Ciencia Política en la Universidad de Georgetown, en Washington, censura con dureza: “Las actuales negociaciones secretas entre la algarabía mediática muestran el personalismo de los partidos y la levedad de las instituciones españolas. En las democracias avanzadas y maduras, las negociaciones multipartidistas para formar gobierno son transparentes y se basan en programas”.

**Vicios y virtudes**

Colomer publicó en 1990 un estudio ya clásico, El arte de la manipulación política, en el que analizaba los pactos de la Transición a la luz de la teoría de juegos. Con la Constitución ya rodada, su diagnóstico no resultaba muy reconfortante: “Las virtudes de la Transición se han convertido en los vicios de la democracia”. Es decir, lo que en el momento de dar a luz a la democracia fue un encomiable acuerdo entre partidos había degenerado en una “tendencia a la componenda y al pasteleo”. Esa misma acusación se han lanzado a menudo entre sí los partidos a propósito de sus pactos, aun incurriendo en la más flagrante incoherencia. José María Aznar atacó con dureza a González por sus concesiones al nacionalismo y cuando él lo necesitó les concedió aún más. Sánchez echaba pestes de posibles pactos con Podemos hasta que tuvo que abrazarse a Pablo Iglesias.

La acusación suele aflorar cuando los gobiernos se ven obligados a negociar con los nacionalismos periféricos y atender sus demandas. “Con Zapatero, yo tenía el voto 176″, recuerda Ana Oramas, 16 años diputada de Coalición Canaria (CC). “Era decisivo no solo para la investidura, lo era todas las semanas”. Y naturalmente lo aprovechó, como defiende con vehemencia: “La gente se olvida de que nuestra agua y nuestra energía es la más cara del mundo, que tenemos que coger un avión para ir a quimioterapia… Y que los gobiernos incumplen nuestro régimen económico y nuestro Estatuto. Los mayores avances de Canarias se lograron cuando hubo gobiernos que necesitaron nuestros votos”.

Ignacio Sánchez-Cuenca, catedrático de Ciencia Política de la Universidad Carlos III, señala que es el conflicto territorial lo que emponzoña el debate sobre los pactos:

“La derecha principalmente lo dramatiza todo, porque cualquier cesión se presenta como una traición”. Antonio Garrido recurre al ejemplo de Adolfo Suárez para reseñar que políticos “vilipendiados” en su época bajo esa acusación de mercadeo acaban siendo reconocidos por la historia.

Más de tres décadas después de El arte de la manipulación política, la visión de Josep Colomer se ha vuelto aún más sombría: “Las negociaciones de la Transición se hicieron entre un puñado de líderes políticos porque los partidos eran débiles e improvisados. Cuando el PSOE y el PP sumaban más del 70% de los votos, parecía que habían alcanzado un nivel relativamente alto de institucionalización. Pero desde que reúnen menos del 50%, han mostrado otra vez su debilidad y oportunismo”. Y además de eso, un agravante: “En ningún país serio los expresidentes del Gobierno, expresidentes autonómicos y hasta jueces retirados emiten opiniones vociferantes sobre sus sucesores como en España”.

29 de octubre 2023

El País

https://elpais.com/ideas/2023-10-29/el-arte-de-la-negociacion-politica-truco-o-trato.html

ver PDF
Copied to clipboard