Cómo conducir una negociación política

Tiempo de lectura: 8 min.

Daniel Eskibel

Mar, 21/08/2018 - 12:47

Ocurrió en Madrid, en diciembre de 2015.

La periodista le preguntó al dirigente político cuales eran las líneas rojas de su partido en la negociación para formar gobierno. El dirigente político respondió con diligencia y explicó todos aquellos asuntos que su formación política no estaba dispuesta a aceptar de ninguna manera.

En los días siguientes los demás líderes políticos fueron explicando públicamente cuales eran las líneas rojas que no traspasarían.

Periodistas, políticos y buena parte de los votantes creyeron que los partidos españoles estaban comenzando una negociación. Y creyeron que la exposición de las líneas rojas de cada cual era un paso sensato e imprescindible.

Estaban equivocados.

El mapa político español se convirtió en poco tiempo en un archipiélago de pequeñas islas rojas, aisladas cada una de las demás. Islas prisioneras de sus dichos, encerradas en sí mismas hasta la caricatura, fortificadas y a la defensiva, dispuestas al ataque ante la menor insinuación.

El resultado era previsible: no hubo ningún acuerdo y fue necesario convocar a nuevas elecciones.

Es que ese camino que comienza por desplegar líneas rojas en el telediario de cada noche no tiene parentesco alguno con la negociación política.

Peor aún: así es la portada del manual básico para que una negociación fracase.

¿La negociación política es pública o privada?

El primer principio que debe guiar una negociación política efectiva y seria es la privacidad.

Vivimos en un tiempo donde lo privado parece estar a la defensiva.

Todo es público, dicen muchos.

Todo debe saberse, ventilarse a los cuatro vientos, divulgarse de inmediato. Mejor aún: en tiempo real.

El mundo así concebido se transforma en una gigantesca casa de Gran Hermano, una casa con paredes de cristal en la cual multitud de cámaras nos van mostrando todo el tiempo ante una audiencia global que consume nuestras vidas con voracidad mientras las suyas propias son consumidas con similar voracidad.

Verlo todo, mostrarlo todo, escucharlo todo, decirlo todo, saberlo todo…ese parece ser el mantra.

Y con respecto a la negociación política el celo se acentúa. Entonces se afirma con grandilocuencia que nada debe hablarse “entre cuatro paredes” y que todo debe ser a la más plena luz del día.

Pues bien. Aunque así se diga, pues me permito decir que no.

No.

Nones.

Primero porque es importante preservar la existencia de ámbitos públicos y ámbitos privados. La mera idea de que todo, absolutamente todo, debe ser público y en tiempo real no deja de ser una creencia que poco se sostiene.

Lo privado también es importante y tiene su valor.

Y algunas cosas avanzan mejor y florecen en el ámbito de la privacidad.

Y en segundo lugar una negociación política estilo Gran Hermano siempre conduce al fracaso.

Porque negociar en política es como negociar en economía, en lo laboral, en las relaciones humanas o en cualquier ámbito.

O sea que implica un ir y venir de argumentos, explicaciones, propuestas y contra-propuestas, una verdadera danza en la cual los negociadores se acercan y se alejan y vuelven a acercarse. Una danza donde se van produciendo cambios, donde se tantea el terreno, donde se avanza y se retrocede.

En ese proceso tan humano de negociar valen mucho las sutilezas y los matices. Por tanto hay que concebirlo como un proceso de producción, no como un espectáculo. Si se vuelve espectáculo las posiciones se congelan y los matices terminan en caricaturas improductivas.

Encerrado en tus propias líneas rojas

Ya vimos en el ejemplo español lo que ocurre cuando trazas abiertamente tus líneas rojas y las comunicas a todo el mundo.

Pasa que quedas atrapado por esas líneas rojas.

Tarde o temprano las estarás defendiendo con todas tus fuerzas. Hasta el punto de poner más energía en ello que en la propia negociación.

Eso no significa que sea negativo tener líneas rojas y ser bien consciente de ellas. Por el contrario, es bueno que ello ocurra.

Pero no para que se transforme en algo declarativo sino para que interiormente tengas claramente delimitado el rango de situaciones dentro del cual te vas a mover en la negociación.

Piénsalo con frialdad: ¿qué sentido tiene informarle a tu adversario cuáles son tus límites y hasta dónde puedes o no llegar?

Además esa reserva inicial de tus propias líneas rojas te permitirá algo esencial: centrar la negociación política en los intereses y motivaciones que siempre están más allá de las posiciones.

Tus intereses y los de tu adversario.

Esos sí serán factores decisivos para culminar con éxito un proceso negociador.

Detecta los intereses detrás de las posiciones

Una posición política es una afirmación, una declaración de intenciones, una bandera política o ideológica que se levanta, una idea que se sostiene, un lugar que se defiende. Esa posición tiene un contenido concreto, específico, bien determinado.

Piensa por ejemplo en una negociación política legislativa. Varios legisladores y partidos discuten un proyecto de ley en una comisión de trabajo. Y proponen eliminar un artículo del proyecto de ley, o agregar otro artículo, o modificar uno en especial. Y plantean textos específicos para agregar, quitar, enmendar o sustituir.

Cada una de estas acciones es una posición que cada cual adopta.

Una posición política.

Pero detrás de cada una de esas posiciones políticas hay intereses en juego.

No me refiero a intereses entendidos con una connotación negativa sino a intereses legítimos.

Pueden ser intereses ideológicos o políticos o culturales o sociales o de diverso orden. Son las verdaderas motivaciones de fondo que te llevaron a tomar esa posición política de querer sustituir un artículo del proyecto de ley por un texto nuevo que presentaste.

Si te quedas en tu posición y nada más, tarde o temprano la negociación se estanca y se frustra.

En realidad ocurre más temprano que tarde, a decir verdad.

Es tu posición contra la de tu adversario y si ambos defienden ese único camino pues luego no queda nada más que hablar.

Pero si identificas cuales son los intereses o motivaciones que hay detrás de tu posición y también los que hay detrás de la posición del otro…entonces ocurre algo maravilloso.

Ocurre que te das cuenta que tanto tus motivaciones como las del otro se podrían llegar a satisfacer con alguna posición diferente a las que están en juego ahora mismo.

Al final del día, eso es negociar: avanzar hacia un acuerdo que supere las posiciones específicas de cada cual con nuevas posiciones que satisfagan a ambos.

O sea: que satisfagan intereses y motivaciones de ambos.

Porque la posición política concreta se puede ajustar y modificar, pero no la motivación que la respalda.

Y lo bueno de la mesa de negociaciones está allí, en lograr una forma nueva de cumplir con tus fundamentos profundos de siempre.

Lo cual por supuesto no es un proceso frío, matemático, puramente lógico y desprovisto de emociones.

Por cierto que no lo es.

Las emociones en la mesa de negociación

Una negociación es un evento psicológico muy delicado donde se ponen en juego todas las capacidades humanas. Racionales y emocionales. Todas.

Por eso es importante el equilibrio emocional de los negociadores, su templanza, su ecuanimidad, su confianza en sí mismos, su serenidad ante las situaciones de presión y su apertura mental para seguir trabajando en pos de soluciones aún en los momentos más duros.

Pero además hay otro nivel emocional igualmente importante: la conexión y la empatía con los negociadores adversarios.

Sí. Con los otros.

Con esos que están ahí del otro lado de la mesa. Con quienes representan opciones políticas tan disímiles. Con ellos mismos.

Es necesario considerar que la negociación política es un trabajo, una operación conjunta, un mecanismo de producción de algo nuevo.

Ya sabes: si fuera simplemente una trinchera no sería negociación sino apenas un nuevo debate encubierto.

Para negociar hay que crear un clima de trabajo conjunto. Y para eso se necesita un cierto nivel básico de confianza en los otros y de empatía hacia ellos. Lo cual debe ser mutuo, claro está.

Y cuando te digo que “debe ser mutuo” no me estoy refiriendo a un posible imperativo moral sino a un criterio eminentemente práctico y funcional. Debe serlo para que la negociación funcione y sea productiva.

Eso, simplemente eso.

Sin empatía, sin confianza, sin conexión y sin un buen clima de trabajo, pues la negociación no logra nada.

Emociones, que de eso están hechos todos los ámbitos humanos.

También y muy especialmente cuando se necesitan soluciones para un determinado asunto político.

Las soluciones no se encuentran porque no existen

Hay una escena bastante penosa pero muy reiterada. Termina una negociación política y los protagonistas declaran que no han podido encontrar ninguna solución

al problema que encaraban.

La escena es penosa porque muestra que esos protagonistas no aprendieron aún una de las lecciones más importantes de la psicología de la negociación.

Me refiero a que las soluciones no existen. Y menos en política.

Reitero: las soluciones no existen.

No hay algo que esté en algún lado y que constituya una solución y que simplemente haya que buscarlo y encontrarlo.

No.

Las soluciones a las que llega una negociación son su producto, su creación. Se llegó a la instancia negociadora justamente porque no habían soluciones. Los negociadores son los encargados de crearlas.

Ese es su trabajo, su misión.

Un trabajo colectivo, duro, arduo, complejo.

Ya sabes: trabajoso.

Si llegas a la mesa de negociación buscando una solución, entonces estás confiando tu destino a la magia. Y pronto verás que “nada por aquí, nada por allá”. La solución no está. La magia no resultó. Los negociadores se levantan de sus asientos, y todo queda como estaba.

Pero si llegas a la negociación con el concepto de producir, de trabajar para crear la solución, entonces estarás mucho más cerca de lograrlo.

Y de paso, estarás mucho más cerca de lograr tus objetivos.

7 pautas para tu próxima negociación política

En suma, cuando vayas a tu próxima negociación política te sugiero estas pautas simples:

Negocia en un marco de privacidad y reserva.

Guarda en tu interior tus líneas rojas.

Busca cuales son las motivaciones que fundamentan tus posiciones y las de tus adversarios.

Negocia en base a esas motivaciones más que en base a posiciones fijas.

Mantén la serenidad, la calma y la templanza en todo momento.

Crea con esos adversarios un clima de trabajo de confianza, respeto y empatía.

No busques soluciones. Mejor será que te dispongas a participar de la creación colectiva de las mismas.

Una vez culminada la negociación repasa todo el proceso y verifica cuánto has avanzado.

Te sorprenderás.

Maquiavelo&Freud

https://maquiaveloyfreud.com/conducir-negociacion-politica/

ver PDF
Copied to clipboard