



## PUBLICACIONES RECIBIDAS

### Notas al libro: La Negociación Internacional: Arte y ciencia del proceso negociador, de Abelardo Moreno Fernández

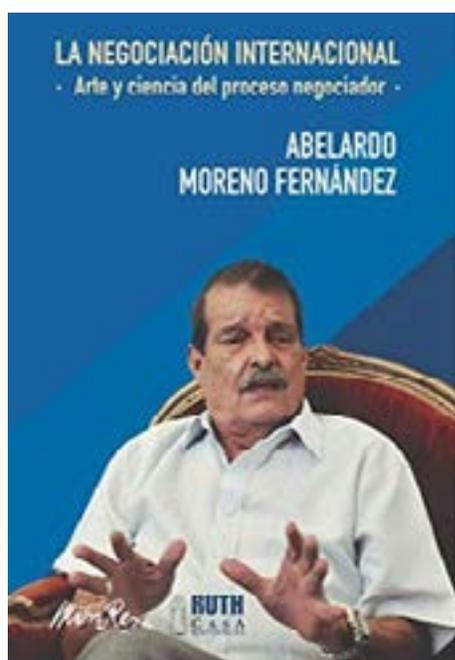
*Notes to the book: La Negociación Internacional: Arte y ciencia del proceso negociador; by Abelardo Moreno Fernández*

#### Dr. C. Ernesto Molina Molina

Doctor en Ciencias Económicas. Miembro de Mérito de la Academia de Ciencias de Cuba. Profesor Titular en el Instituto Superior de Relaciones Internacionales “Raúl Roa García”, La Habana, Cuba. ✉ [aisacuevas27@gmail.com](mailto:aisacuevas27@gmail.com),  
 0000-0001-7825-5001

RECIBIDO: 2 DE ABRIL DE 2023

APROBADO: 11 DE MAYO DE 2023



#### INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de Cuba y Ruth Casa Editorial iniciaron la cooperación editorial acordada con un libro del prestigioso diplomático y negociador cubano Abelardo Moreno Fernández, quien fue viceministro de Relaciones Exteriores de Cuba desde agosto del año 2000 hasta enero de 2019 y quien, además, ha participado en centenares de reuniones internacionales en su larga carrera, de más de 50 años, en la diplomacia y en decenas de negociaciones complejas sobre los más diversos tópicos, tanto de carácter internacional como regional. Prácticamente toda la actividad internacional contemporánea está centrada en la negociación. Por tanto, para que un país

pueda ser exitoso en la vida internacional y pueda promover sus intereses, e incluso salvaguardar su seguridad nacional, se requiere de personas con habilidades negociadoras probadas.

El prólogo de esta obra logra de forma muy clara describir lo nuevo que aporta el autor a este tema tan imprescindible en las relaciones políticas internacionales y en muchas otras esferas; y sin mencionar el autor la palabra “pedagogía”, logra identificar una de las cualidades máspreciadas que reconocía Fidel en un comunicador: no acudir a un lenguaje sofisticado para lucirse, sino hacerse entender de manera sencilla y convincente. Y en cuanto al tema en sí, subrayo las siguientes ideas:

En suma, prácticamente toda la actividad internacional contemporánea está centrada en la negociación. Por tanto, para que un país pueda ser exitoso en la vida internacional y pueda promover sus intereses, e incluso salvaguardar su seguridad nacional, se requiere de personas con habilidades negociadoras probadas.

Consideramos de singular importancia el espacio dedicado a la negociación multilateral que, por sus características muy peculiares, con frecuencia opera con reglas y tiempos diferentes a otros tipos de negociaciones y, por lo general, dentro de estructuras institucionales que le imparten rasgos reglamentarios muy definidos. Por ello, también analizamos la Carta de las Naciones Unidas, aunque de forma bastante heterodoxa, por cierto, destacando sus deficiencias y carencias derivadas del momento histórico en que fue concebida, y los reglamentos de los órganos más relevantes de la Organización Mundial, así como nos anima la intención de mostrar al lector las mejores maneras de preparar y negociar resoluciones y enmiendas y otras formas de proceder que le pueden ser de utilidad.

El lector debe comprender que a veces se tratan temas similares en los diversos capítulos de esta obra, pero siempre utilizando enfoques distintos y perspectivas diferentes para que el conocimiento que pretendemos trasladar sea lo más integral posible.

El objetivo del autor es tratar de poner en manos del lector las experiencias y habilidades adquiridas a lo largo de más de 50 años como negociador en las más diversas esferas y condiciones, y del estudio, en ese lapso, de multitud de obras, artículos e investigaciones de todo tipo sobre negociación que, de una forma u otra, han contribuido a su formación (13-14).

## DESARROLLO

A continuación, me refiero brevemente a la estructura temática muy coherente como texto muy prometedor para diplomáticos en formación o ya formados; y en general, para todo aquel que tome en serio saber pensar lento y saber pensar rápido de acuerdo con el tipo de negociación y las circunstancias de tiempo y lugar.

### CAPÍTULO 1. Definiciones.

Cuarenta definiciones de distintos autores y épocas son presentadas en este epígrafe, para encontrar en ellas lo común y lo diferente; y que, de cierta manera, reflejan algo particular de un tipo de negociación o de características generales de toda negociación.

### CAPÍTULO 2. La Negociación.

La amplitud y generalidad como se caracteriza la complejidad de una negociación no permite llenar de ejemplos históricos la presentación de este capítulo para cada caso. Fines y medios con que cuentan ambas partes en correlación de fuerzas e intereses en una negociación, y cómo los utilizan, es objeto de estudio de este capítulo.

La memoria es selectiva y vale la pena destacar en este capítulo, al menos, estos señalamientos del autor:

Los mínimos aceptables: Ahora bien, hay algunos elementos que requieren atención especial. Primerísimo lugar lo ocupa, en la determinación del objetivo de la negociación, la fijación previa de los mínimos aceptables a alcanzar, que es la principal garantía de éxito en una negociación. No hacerlo, puede condu-

cir inevitablemente a un fracaso, pues al calor de la discusión y del enfrentamiento de posiciones que caracterizan a toda negociación, es imposible hacerlo.

Además, la no definición del mínimo a alcanzar hará imposible el logro de los objetivos que se persiguen, pues una negociación no puede ser una consecución de posturas tentativas o exploratorias, sino debe guiarse por la precisión y la claridad de lo que se busca, lo que nos hace concluir que los objetivos y las posiciones no pueden ser compartimentos estancos, como aducen algunos autores, sino que poseen una relación biunívoca inequívoca.

La correlación de fuerzas: Otro aspecto capital es la determinación de la correlación de fuerzas, no solo de la existente, sino de cómo los resultados de una negociación hoy pueden determinar los del futuro. Esta definición es sumamente difícil, pues en ella intervienen numerosos factores que resulta difícil prever. Un ejemplo clásico que nos ilustra la literatura, fueron las negociaciones de paz tras la Primera Guerra Mundial, en que las condiciones que se impusieron a Alemania crearon las condiciones para el surgimiento del fascismo y su ascenso al poder en 1933 (42-43).

(John Maynard Keynes, al renunciar formar parte del Tratado de Versalles, predijo de cierta manera la Segunda Guerra Mundial en su obra *Las Consecuencias Económicas de la Paz*)

### CAPÍTULO 3. El “Poder” en la negociación.

Todo aquel que respete su propia ciencia o disciplina, sabe lo importante que son los conceptos y categorías que le sirven de instrumento en la toma de decisiones. Porque las categorías tienen ese doble carácter de objetividad y subjetividad. En este caso, resultan muy valiosas las categorías “poder” y “poderío”, tal y como las presenta el autor. Normalmente, asociamos el poder a recursos objetivos de que se dispone; y no a recursos intangibles.

Pero tal y como se define el poder del negociador, es la capacidad de influir en su adversario, mediante

la persuasión, proyectar legitimidad como negociador idóneo, nivel profesional, habilidad para generar lealtades, carisma, y conocimiento de la necesidad del adversario y la propia, el uso de información y datos que pueden darles mayor credibilidad a sus propuestas y otros “intangibles” que se desarrollan ampliamente.

En cambio, el poderío político, económico y militar, se asocia a recursos tangibles; y en una negociación asimétrica, no lo es todo, cuando el más débil sabe utilizar mejor su poder de negociación. ¿Qué diría Antonio Gramsci al respecto? ¿Qué diría Fidel? ¿Cómo no recordar a Martí en las Conferencias Panamericana y Monetaria? La cultura es un poder al que no se puede renunciar, sobre todo, por quienes han de defender su soberanía ante los poderosos.

### CAPÍTULO 4. Estilos y tipos de negociación.

A lo largo de todo el libro se repite y argumenta que ninguna negociación es igual; sin embargo, al menos, se reconocen varios tipos de negociación: cooperativas, competitivas, acomodativas, evitativas, y una mezcla de ellas; y todas pueden ser válidas, según las circunstancias. También hay otros tipos de negociaciones y otras formas de clasificar las negociaciones. Vale la pena destacar la siguiente idea, citada por el autor:

“En cualquier negociación existen realidades que no se pueden cambiar. Lo más que puede hacer un método de negociación frente a una situación de poder es cumplir con dos objetivos: primero, protegerse contra la posibilidad de un acuerdo que no debiera aceptarse y, segundo, ayudar a maximizar el uso efectivo de los recursos disponibles, para que cualquier acuerdo satisfaga sus intereses tan bien como sea posible”<sup>1</sup>

### CAPÍTULO 5. Fases de la negociación.

Si bien no existe unanimidad entre los estudiosos de la negociación sobre cuáles son las fases, la teoría más convencional nos dice que serían: la preparación o planificación estratégica; el proceso negocia-

dor o desarrollo; y el cierre, o conclusión. Hay una explicación pormenorizada de cómo suelen presentarse los “forcejeos” en la fases intermedias y final. El autor presenta otros criterios de clasificación utilizados para las fases de una negociación.

La primera fase, la preparatoria, debe identificar a qué estaremos dispuestos a hacer concesiones en lo que para nosotros tiene poco valor, pero mucho para el adversario; cómo hacer creer al adversario que nuestras concesiones son de mucho valor para nosotros, por lo que no debemos ceder con rapidez, sino hacer resistencia, etc. En otras palabras, hay todo un tipo de tácticas que se preparan de antemano, que no se improvisan. Y es muy importante dejar sentado desde el inicio que “nada será acordado hasta que todo esté acordado”.

## CAPÍTULO 6. La dimensión cultural y comunicacional en la negociación.

Este es uno de los capítulos más importantes en el tema de las negociaciones internacionales, tanto desde el punto de vista teórico como práctico, puesto que las más frecuentes dificultades en la comunicación resultan de que las distintas culturas se comportan de manera diferente. Podemos recordar la frase de Maceo “No nos entendemos” dicha a Martínez Campos. El tema es amplísimo, y puede ser controvertido, si comparamos la cita que el autor hace de un experto en negociaciones y lo que el propio autor afirma más adelante, al comparar las diferentes formas de negociar bajo culturas diferentes:

... la cultura afecta los intereses y prioridades de los negociadores e incide sobre las estrategias llevadas adelante para la satisfacción de aquellos. Las diferencias culturales en materia de intereses y prioridades están entrelazadas con las diferencias en valores culturales e ideologías culturales. Las diferencias culturales en las estrategias de negociación están atadas a normas culturales de interacción en las relaciones interpersonales. Por ejemplo, las normas culturales gobiernan las relaciones interpersonales en la familia, en la comunidad, en las escuelas, y en

las organizaciones sociales y políticas, a la vez que inciden en la organización y actuación al interior de un equipo negociador”<sup>2</sup>.

Y lo que, a partir de su propia experiencia, afirma nuestro experto:

Para el autor, que ha negociado con personas de las más variadas procedencias, una parte importante de los rasgos que se intenta encasillar en los párrafos anteriores no se cumplen necesariamente. Si bien es cierto que las diferencias culturales tienen algún impacto, ni es tan dramático ni perceptible como se nos trata de explicar y hoy, se han visto opacadas en medida apreciable por la cierta homogeneización de estilos negociadores impuesta por la globalización y por la existencia de escuelas de negociación bien definidas, con rasgos propios y definiciones muy claras de cómo proceder. Además, no se pueden dejar de lado las características de cada negociador individual, que le imprimen su propia dinámica al proceso.

Por consiguiente, un negociador que se base exclusivamente en las formas de negociar que describe la literatura para determinados países o regiones, puede estar destinado a fracasar o, al menos, tendrá serias dificultades para encarrilar la negociación acorde con sus propios intereses (136-137).

## CAPÍTULO 7. La Planificación estratégica.

Una y otra vez, confirmamos aquí, en este capítulo, la unidad entre ciencia y arte, para la negociación.

Que nuestro pueblo haya resistido por 60 años a un enemigo tan poderoso y agresivo; y que, además, gente sencilla se haya alistado para combatir a favor de otros movimientos revolucionarios en lejanas tierras de África; o que se uniformen de blanco para combatir enfermedades peligrosas en parajes lejanos intrincados, algo nos debe decir de la solidaridad con que han contado nuestros cuadros diplomáticos — apoyados por la unidad del pueblo— para desarrollar su capacidad de negociación en el

campo internacional. Por tanto, sin menospreciar a autores extranjeros, estamos obligados a conocer los nuestros.

El libro *Pensar rápido, pensar despacio*, del psicólogo Daniel Kahneman, Premio Nobel de Economía; esclarece mucho acerca de cómo se toman las decisiones en general; y en la vida política internacional y en las negociaciones, en particular. Se identifica al hemisferio izquierdo del cerebro como el que está dotado para las decisiones intuitivas, emocionales, rápidas (sistema 1) y el hemisferio derecho en cambio es el que está dotado para las decisiones precavidas, cuidadosas, bien pensadas (sistema 2).

El saber pensar despacio y el saber pensar rápido, están muy relacionados con el siguiente párrafo en el libro de Abelardo Moreno:

Por último, no huelga insistir en que la planificación estratégica es clave para todo proceso negociador, evitando las improvisaciones y llevando todo perfectamente estudiado y decidido. Es parte importante en la clave del éxito.

Sin embargo, un llamado de alerta: si bien lo expresado en el párrafo anterior es totalmente cierto, un negociador siempre debe estar preparado para responder ante cualquier sorpresa, pues una de las tácticas más socorridas que emplea un negociador experto, es sorprender al adversario (177).

## CAPÍTULO 8. El negociador

En este capítulo se trata de resumir el arte y la ciencia de “fabricar” un negociador efectivo, que se supone no sea el que solo sirva para romper relaciones. La falsa modestia no es honesta, ni en los boxeadores, ni en un experto de calibre, por eso, subrayamos la siguiente afirmación:

La experiencia ha demostrado que un negociador internacional de experiencia puede ser capaz de negociar en temas tan diversos como el desarme y el desarrollo, los derechos humanos y el comercio, e

incluso en aquellos que, como los relacionados con el cambio climático, presentan elevadas dificultades técnicas.

Quizás el ejemplo más claro de esa realidad son las negociaciones en el marco de las grandes conferencias de las agrupaciones de países, particularmente del Movimiento de Países No Alineados (MNOAL), del Grupo de los 77 (G-77) y en algunos marcos regionales, donde un mismo negociador o un mismo equipo negociador en el mejor de los casos, debe tratar decenas de temas disímiles, que van desde los más alejados de las posiciones del negociador hasta aquellos que constituyen alguno de sus objetivos estratégicos.

Baste decir que en la última conferencia cumbre del MNOAL, efectuada en Bakú, Azerbaiyán en octubre de 2019, se negoció sobre 124 tópicos diferentes, muchos de ellos conflictivos, en función de los intereses de países y grupos de países específicos.

El autor ha debido enfrentar este tipo de negociaciones en decenas de ocasiones y en diversas funciones: como negociador, como presidente de grupos de negociación y como facilitador, por lo que se encuentra en posición de alertar a cualquier negociador de las serias dificultades de dichos procesos (178).

Un resumen de lo difícil que es llegar a ser un buen negociador diplomático, se expresa en un párrafo contenido en una obra de 1716:

El diplomático debe ser rápido, recursivo, buen oyente, cortés y agradable. No debe crearse la reputación de ser un talento, ni tampoco debe discutir en exceso, de forma que divulgue información secreta para ganar una discusión. Un buen negociador debe sobre todo dominarse suficientemente para resistir la tentación de hablar antes de haber pensado a fondo lo que se propone ceder. No debe caer en el error de suponer que un poco de misterio dentro del cual se crean secretos de la nada y se elevan las trivialidades al nivel de asuntos de esta-

do, es algo más que el síntoma de una cabeza chica (...) deberá ser capaz de aparentar dignidad aun sin poseerla, pero al mismo tiempo tendrá que evitar cualquier exhibición de mal gusto. El ser valiente es una cualidad esencial, puesto que el tímido no podrá esperar culminar con éxito una negociación confidencial.

El negociador deberá tener la paciencia del relojero y carecer de prejuicios personales. No debe tener inclinación por la bebida, el juego (...) ni ser irritable, ni dejarse llevar por otras veleidades y fantasías. El negociador deberá también estudiar historia, conocer las instituciones extranjeras y las costumbres, y ser capaz de decir, para cualquier país extranjero, en manos de quien realmente reside la soberanía. Deberá tener también algún conocimiento de la literatura, ciencias, matemáticas y derecho.

El buen negociador es el que posee una mente observadora, un espíritu de concentración que no se distrae por placeres o diversiones frívolas, un juicio social que aquilata las cosas tal como son, y que se dirige a su objetivo por el camino más corto y más natural.”<sup>3</sup>

## CAPÍTULO 9. Tipos de negociadores

Desde el inicio de este capítulo, se aclara que, por lo general, los tipos de negociadores se confunden y solapan. Pueden ser de mente abierta y de mente cerrada.

En la literatura se identifican también otros muchos tipos: “negociador enfocado en los resultados”, y “negociador enfocado en las personas”; negociador intuitivo;

el negociador lógico, también conocido como negociador racional; el negociador sociable; el negociador metódico; el negociador decidido; el negociador intransigente; el negociador desconfiado; el negociador que alterna entre la conciliación y la provocación; el negociador maniqueo; el de perfil exigente; los bravucones; los elusivos; los reple-

gados; los demandantes; los intransigentes, los de perfil tanteador; los de perfil dependiente; el perfil del rebelde; el perfil del generador; y algunos más, según distintos autores. Los comentarios críticos del autor a cada uno de ellos son muy valiosos.

## CAPÍTULO 10. Estrategias, técnicas y tácticas de negociación

Suele admitirse correctamente que los errores estratégicos son mucho más graves que los tácticos. Esta idea está muy presente en este capítulo:

Uno de los peores errores que puede cometer un negociador es estar más interesado en lo que él dice que en lo que dice la parte contraria (...) Otros errores que no se pueden cometer en una negociación, so riesgo de ponerla en peligro o de no alcanzar los objetivos propuestos consisten en no sentarse a negociar con una preparación adecuada; el uso innecesario de conductas intimidantes; la impaciencia; no darse cuenta cabal del papel que representa cada negociador; discutir en vez de influir y evitar el conflicto en lugar de tratar de resolverlo.

Por último, en todo momento de la negociación, no solo durante la planificación estratégica, se deben valorar los pros y los contras de cada propuesta, de cada posición a asumir y de cada argumento a plantear, y vincular el resultado de dicha valoración con los objetivos finales y con la estrategia empleada y a emplear.

No hacerlo nos puede llevar a que, imperceptiblemente, se deslicen contradicciones entre unos elementos y otros, lo que puede afectar la negociación. (...) En este capítulo el autor no solo ha utilizado las principales tácticas y contra-tácticas que reconoce la literatura, sino aquellas que derivan de su experiencia personal. (...) Ahora bien, para finalizar el capítulo, desea recordar que la única táctica que funciona de manera infalible es el profesionalismo, la planificación estratégica adecuada y la defensa a ultranza de los intereses mediante posiciones bien diseñadas (255-256)

## CAPÍTULO 11. La negociación multilateral

Por último, saber negociar es de suma importancia en general, pero nada fácil estar preparado para hacerlo en las relaciones internacionales, las cuales afectan conflictos y problemas comunes, a la par que se examinan tratados y acuerdos, e incluso contratos comerciales de importancia para las naciones.

Puede revestir un carácter multilateral, cuyo principal exponente es la Organización de las Naciones Unidas y las organizaciones que conforman su Sistema, de allí, el abordaje de este capítulo.

La pandemia de la COVID-19, es un ejemplo extraordinario sobre un tema vital para la humanidad, pero ya lo son temas como la paz y la seguridad internacionales, el cambio climático, el desarme o el desarrollo; y también cuando varias naciones desean unirse para conformar grupos de carácter global o regional, o dos de ellas, o varias, hacen lo posible para promover sus intercambios, establecer o mejorar las relaciones o suscribir acuerdos de mutuo beneficio.

En suma, prácticamente toda la actividad internacional contemporánea está centrada en la negociación. Por tanto, para que un país pueda ser exitoso en la vida internacional y pueda promover sus intereses, e incluso salvaguardar su seguridad nacional, se requiere de personas con habilidades negociadoras probadas.

Consideramos de singular importancia el espacio dedicado a la negociación multilateral que, por sus características muy peculiares, con frecuencia opera con reglas y tiempos diferentes a otros tipos de negociaciones y, por lo general, dentro de estructuras institucionales que le imparten rasgos reglamentarios muy definidos. Por ello, también analizamos la Carta de las Naciones Unidas, aunque de forma bastante heterodoxa, por cierto, destacando sus deficiencias y carencias derivadas del momento histórico en que fue concebida, y los

reglamentos de los órganos más relevantes de la Organización Mundial, así como nos anima la intención de mostrar al lector las mejores maneras de preparar y negociar resoluciones y enmiendas y otras formas de proceder que le pueden ser de utilidad (13).

La importancia y complejidad presente en la negociación multilateral hizo que el autor destinara varios capítulos adicionales a este tema:

### XIII. Valoración crítica de aspectos seleccionados de la carta de las Naciones Unidas.

### XIV. El reglamento de la asamblea general de la ONU

### XV. El reglamento “provisional” del Consejo de Seguridad

### XVI. Elementos tácticos de importancia en una negociación multilateral

Además, como ayuda al lector y los negociadores en perspectiva, se ha incluido un capítulo sobre la terminología utilizada que, al menos en nuestra opinión, podría ser útil para la mejor comprensión de determinados aspectos de la obra.

## CONCLUSIONES

El tipo de negociaciones que se aborda en esta obra se ajusta a una ciencia social muy holística: la ciencia política. Un negociador político de excelencia debe reunir arte y ciencia en su proceder, tal y cual se destaca en el título de esta obra. Y un texto con fines científicos docentes debe confirmar sus aciertos con evidencias históricas que confirmen la evolución de esta compleja disciplina, que combina saberes históricos, culturales, psicológicos, políticos, militares, sociológicos, económicos, comunicacionales y de análisis prospectivo, hasta llegar a la contemporaneidad. La amplísima bibliografía es muestra de que el texto no pretende agotar un tema de larga trayectoria

histórica, aun cuando tiene más de 400 páginas, suficientes para sintetizar lo que el propio autor —con cincuenta años de experiencia y estudio como negociador— ha incorporado a esta difícil especialidad, discrepando o coincidiendo con otros expertos.

Por todas estas razones, consideramos valioso este libro, imprescindible obra para pregrado y posgrado; y en general, para cualquier diplomático que responda a los intereses de nuestras naciones del Sur. Mucho queda por decir de esta excelente obra.

## NOTAS

<sup>1</sup> Fisher, Roger, “International Conflict for Beginners”. Harper & Row, Nueva York, 1969.

<sup>2</sup> Alice, Mauricio, “La cultura en la negociación” en La Trama, revista interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos, 2006.

<sup>3</sup> François de Callieres, escritor y diplomático francés, Secretario del Gabinete de Luis XV. “De la Manière de Négociier avec les Souverains”, en la Ed. La Esfera de los Libros, Madrid, 2001.