Prólogo

Marcelino Oreja Aguirre

Agradezco mucho la invitación del embajador Raimundo Bassols de escribir unos comentarios a su excelente libro *El arte de la negociación* del que tanto he aprendido, lo que me sucede siempre que escucho y leo a su autor, uno de los más lúcidos diplomáticos, incansable trabajador, excepcional negociador, conversador brillante, capaz de cautivar al auditorio al que se dirige. Es riguroso y entusiasta a un tiempo, y combina como nadie la exactitud y el entusiasmo de las experiencias vividas. Pero hay en él algo más. Algo más profundo que a veces se esconde por su desbordante simpatía, que brota del fondo de su ser y que está compuesto de varios materiales nobles: la bondad, la lealtad, la solidaridad y la generosidad.

Desde muy joven –casi desde niño– fue capaz de abrirse camino en un entorno no siempre fácil y combinó los cursos de bachillerato con trabajos diversos logrando terminar sus estudios con matrícula de honor en todas las asignaturas.

Siempre alegre, esperanzado, cercano a quien más lo necesita, mostró desde muy joven unas extraordinarias capacidades para el teatro y la poesía, concursó con éxito a un puesto de locutor de Radio Nacional de España, alternando su trabajo con los estudios de bachillerato, alcanzando el Premio Extraordinario en el Examen de Estado.

Tenía tiempo para todo. Cuidaba a su familia, estudiaba y triunfaba. Con sencillez, con simpatía, con cordialidad, con

modestia, aplicando el consejo de San Francisco de Sales: la mirada alta, el camino difícil, la manera de andar sin que se note.

Cursó Derecho en la Universidad de Barcelona al mismo tiempo que seguía en Radio Nacional, entonces ya como secretario de la emisora en Barcelona. Terminada la carrera, también con premio extraordinario, gracias a su excepcional expediente logra una beca para el doctorado en la Universidad de Bolonia, donde recibe la *Summa cum Laude*. Se había propuesto preparar la oposición de notarías pero una venturosa visita a la Embajada de España en Roma y el encuentro con un consejero de la Embajada, amigo de su padre, le anima a prepararse para la carrera diplomática y le hace variar el camino para ventura del Servicio Exterior de España.

Ingresó en la Escuela Diplomática con el número uno de la promoción y muy pronto se especializó en temas económicos. Recorrió Santiago de Chile, Montevideo, Buenos Aires, Bonn y Washington como Consejero Comercial, y en todos los puestos dejó huella de su personalidad desbordante, su trabajo riguroso y su competencia que le granjearon el reconocimiento de compañeros y superiores.

En 1971, con una experiencia ganada en destinos tan diversos, volvió a Madrid e inició un recorrido en el que logrará servir a España en momentos decisivos del salto económico de nuestro país. Se convirtió en clavo del abanico de nuestra aproximación al Mercado Común. Por eso quiero poner de relieve que si hay una persona que ha contribuido decisivamente en ese largo itinerario que arranca en la firma del Acuerdo Preferencial de 1970 y culmina dieciséis años más tarde con la entrada en vigor del Tratado de Adhesión, ese es Raimundo Bassols.

En Madrid ocupó la Subdirección General de Organismos de Integración de Europa.

Su competencia, su cercanía, su laboriosidad, le convirtieron en el primer experto en la materia. Colaboró muy estrechamente en Bruselas con el Embajador Ullastres. Allí descubrió los vericuetos de las instituciones europeas hasta su nombramiento como Director General de Relaciones Económicas Internacionales en el Ministerio de Asuntos Exteriores.

El primer Gobierno de la Monarquía tomó el acuerdo de nombrarle Embajador cerca de las Comunidades europeas y presentó credenciales en diciembre de 1976.

El Gobierno de Calvo-Sotelo confió a Bassols la Secretaría de Estado de las Comunidades Europeas, cargo en el que cesó al ganar las elecciones el gobierno socialista y fue destinado como Embajador en Marruecos. Tal vez sea esta la representación más difícil para un Embajador de España.

De las tres fronteras internacionales de nuestro país, la del sur exige transponerla psicológicamente, saltar el muro mental que nos separa y entonces, con serenidad y sencillez, dialogar con el vecino. Para ese cometido llegaba el nuevo Embajador. No fue fácil su tarea. Hubo momentos críticos como por ejemplo, cuando un pesquero español, inspeccionado por una patrullera marroquí atracó en Lanzarote con dos oficiales marroquíes retenidos al parecer a bordo. El Rey de Marruecos, muy contrariado por lo que consideró un secuestro de dos militares de su país convocó al Embajador de España. Este consiguió aplacarle informando que había habido un mal entendido y dio unas explicaciones que permitieron serenar la situación. Lo que podía haber sido un grave conflicto diplomático lo apaciguó un prudente Embajador.

De Marruecos, Bassols fue destinado a Buenos Aires, otra plaza de especial relevancia para un diplomático español. Allí, además de desempeñar con gran eficacia su función, visitó todas las provincias argentinas para reunirse con los españoles y con su verbo brillante acercó a sus compatriotas al corazón de España.

Su recuerdo sigue vivo en la memoria de muchos de aquellos españoles.

Terminó su misión en Argentina al llegar a la edad de jubilación. Pero la jubilación administrativa representó para él sólo un cambio de trabajo. La experiencia acumulada durante tantos años le puso al servicio de la empresa española y muy pronto de la actividad académica.

Trabajó en Repsol como asesor del presidente donde organizó los Foros de Formentor que tanto éxito tuvieron, con la presencia de las más destacadas personalidades políticas y académicas del arco mediterráneo. Pronunció conferencias en universidades y academias y durante varios años le encargaron cursos en muy diversos lugares, hasta en Kazajstán, donde explicó relaciones internacionales y en 1995 publicó el libro básico para conocer y entender nuestras relaciones con las Instituciones Comunitarias: *España en Europa* que prologó Leopoldo Calvo-Sotelo.

Finalmente se incorporó al grupo de profesores de la Universidad CEU San Pablo en el Instituto de Estudios Europeos, donde explica Práctica Diplomática y Negociaciones Internacionales. Me consta la atención que presta a la preparación de los cursos que imparte en inglés y en castellano. Con toda justicia, la Universidad le otorgó el título de *Doctor Honoris Causa* en una preciosa ceremonia.

El libro que ahora comentamos *El arte de la negociación* que contiene sus experiencias de negociador, magisterio que ha ejercido con extraordinario acierto y que se convertirá en texto obligado para estudiantes y profesionales y que recomiendo de manera muy especial a quienes desempeñan cargos de responsabilidad y no solo en la esfera de las relaciones internacionales sino en cualquier profesión u oficio.

Comparto plenamente las palabras del autor cuando pone de manifiesto que la negociación es una de las artes más nobles del

género humano ya que representa la capacidad de resolver los conflictos a través del diálogo.

Para él la negociación es una conversación, una fórmula de diálogo que contribuye a resolver conflictos aplicable a todos los ámbitos de la vida humana, no solo a los conflictos internacionales. Todos negociamos constantemente, a veces sin darnos cuenta.

Y la negociación además de un oficio, es un arte y un instrumento para que dos o más partes traten de resolver sus problemas de interés común a través del diálogo, y llegar a un acuerdo que permita una situación más satisfactoria que la que existía sin la negociación.

Con gran acierto nos dice que el objeto de una negociación no es derrotar a la otra parte, sino resolver un problema, obtener un compromiso que beneficie a las partes.

Excelente consejo para los negociadores, y no pienso solo en el marco diplomático, sino también y sobre todo, en el político, en el que se practica tan pocas veces.

Dirigir una negociación supone encarar y resolver los problemas propios del conflicto y en muchos casos soportar con entereza un entorno que parece desconfiar de por qué no se alcanza a ver el propósito final del otro.

Quienes hemos sido de la profesión y hemos tenido que negociar infinidad de veces, sabemos lo difícil que resulta soportar con paciencia negociaciones largas, y verse obligado a tomar decisiones rápidas, superar circunstancias encrespadas y actuar con grandeza, sobre todo cuando se trata de la representación del Estado.

El autor plantea la pregunta ¿se aprende a negociar? Su respuesta es clara: la gente no nace negociadora. Negociar es una habilidad que se aprende. Él cita entre sus maestros a tres personajes que ciertamente fueron grandes expertos en el arte de la

negociación: Faustino Armijo, a quien conocí bien en mi etapa en el Gabinete del Ministro de Exteriores Fernando Castiella y cita igualmente a José Luis Cerón, gran diplomático y Ministro de Comercio y a Alberto Ullastres, también Ministro de Comercio y muchos años responsable de la cátedra de negociaciones en la Escuela Diplomática. Fue una excepcional persona que ha dejado imborrable recuerdo.

Bassols enumera las lecciones principales que aprovechó de sus maestros y que me limitaré a enunciar: la tenacidad, de la que él dio buena prueba sobre todo en la negociación de pesca de principios de 1977 con la Comunidad Europea; la verdad, e incluso el enfrentamiento cuando sea preciso. Algunas veces se trata de mostrar sencillamente una contrariedad y marcar unas líneas rojas que advierten de la posibilidad del bloqueo de una negociación. Su consejo es que no se debe proceder nunca a falsas promesas y a la mala fe; hay que mostrar una voluntad de diálogo, firme, política, compartida con paciencia y anticipación, lo que significa no dejar a la parte contraria adelantarse en la redacción de proyectos y borradores y por último una condición en la que nunca había pensado y que atribuye Bassols a una idea del Embajador Armijo: el tedio, que puede ser un arma decisiva para agotar a la otra parte y lograr así que las ideas propias prevalezcan.

Tiene interés la manera como enfoca el desarrollo de las "Cumbres", con una detallada exposición sobre las Plenipotencias y poderes especiales, las instrucciones que reciben los negociadores y dedica una especial consideración a la negociación del Tratado de Adhesión de España a las Comunidades Europeas en la que tuvo un papel preeminente.

Nos advierte que en el curso de cualquier negociación es fundamental la obligación de guardar el secreto profesional a pesar de la dificultad de tal propósito por la presión de los medios de

comunicación. Para explicarlo acude a casos notables en la historia diplomática y pone de relieve la vulnerabilidad a la que se ve expuesto el negociador y la importancia de la reserva.

Una parte central del libro se refiere a las fases o etapas de la negociación que divide en varios capítulos dedicados al diagnóstico, que nos aclara si la negociación es viable, está madura y si es deseada por las partes; la prenegociación en la que los participantes expresan su deseo de recibir información para poder decidir si la negociación es conveniente, si es necesaria y si tiene visos de éxito; y por fin la negociación formal en la que desarrolla tanto el proceso de las negociaciones bilaterales como las multilaterales y por fin el acuerdo o desacuerdo final.

Me han interesado especialmente los comentarios del autor en lo que denomina "el poder de la palabra" y las distintas modalidades de discurso: discurso claro, directo, fiel, amable, acertado, basura, pegajoso, seguro, oportuno y por fin el discurso final.

A continuación desarrolla lo que son las negociaciones bilaterales, distinguiendo las de confrontación y las de cooperación con interesantes referencias a casos reales y entre ellos una explicación detallada de las conversaciones entre John Kennedy y Nikita Kruschev en la crisis de los misiles, así como las negociaciones pesqueras entre España y Marruecos y otros muchos casos llenos de interés.

También merece atención el apartado relativo a las negociaciones multilaterales y la solución de conflictos a través de la intervención de terceros; la mediación, los buenos oficios, la conciliación, el arbitraje y la decisión judicial.

Al concluir la lectura de estos capítulos recordé que en un altillo de mi biblioteca tenía unas notas que había tomado en clase de mi preparador para mi ingreso en la Escuela Diplomática, el profesor Tierno Galván, que dormían allí plácidamente desde hace más de cincuenta años. Recuperé unas citas que en su día

me dio sobre las técnicas y tácticas negociadoras de Talleyrand en el Congreso de Viena.

Me ha entretenido mucho su lectura, describiendo lo que representa la preparación de la negociación, la forma de obtener y explotar las instrucciones que se recibían y el juego de posibles concesiones.

Es interesante detenerse en el análisis de estos textos. Para Talleyrand era fundamental la preparación de la estrategia y para ello se necesitaba contar con un negociador que estuviese convencido de la importancia de la tarea que se le encomendaba, que conociera bien los cambios que se habían producido los últimos años en Francia y que explicara con claridad que el país se encontraba suficientemente fuerte en sus antiguas fronteras y que no tenía intención alguna de extenderlas. Y que su estrategia en el Congreso debía ser la moderación pero, al mismo tiempo, su voz debía sonar en Europa.

Las instrucciones que él mismo preparó para que las conociera Luis XVIII fueron un texto de gran belleza literaria y en ellas se definían de una parte los objetivos principales que debían lograrse, aunque no afectasen directamente los intereses de Francia y por otra parte que a lo largo de las seis semanas de negociaciones para el tratado de paz se debía sondear las situaciones de las demás potencias, y aclarar las cuestiones en las que hubiera derechos.

Para completar la preparación, Talleyrand reunió un gran equipo de negociadores. Entre ellos el Duque de Dalberg a quien encomendó "propagar los secretos que quiere que todo el mundo conozca".

En su equipo figuraba también el célebre cocinero Carenne ya que para el Príncipe "era necesario crear un ambiente agradable en la Embajada de Francia" durante la negociación.

Talleyrand relata en sus instrucciones la importancia de respetar los derechos y los principios que no se podían ignorar para defender a las pequeñas naciones.

Se ha escrito mucho sobre las condiciones de Tayllerand como gran profesional. Lo fue sin duda y lo puso de manifiesto especialmente en su capacidad de preparar las negociaciones, definir las estrategias, señalar los diferentes escenarios y describir informaciones y actitudes de los demás negociadores. Sin olvidar que a menudo lo más importante en una negociación es escuchar lo que no se dice.

Vuelvo ahora al libro del Embajador Bassols que en su último capítulo, como he recordado antes, desarrolla un caso práctico: las negociaciones de adhesión de España a las Comunidades europeas. No puedo negar que si he disfrutado a lo largo de todo el libro del que he releído páginas y capítulos, si tuviera que destacar uno de ellos elegiría este capítulo 11 dedicado a las negociaciones de adhesión de España a las Comunidades europeas que seguí de cerca desde un principio.

En su exposición recuerda el autor cómo España había estado durante años, por no reunir las condiciones de un Estado democrático, ausente de la posibilidad de integración en Europa como Estado miembro de las Comunidades. La política y la economía española en los años sesenta se resintieron de nuestra ausencia del gran proyecto europeo. Las exportaciones de productos agrícolas españoles a la Europa de los seis chocaron con las restricciones de la Política Agrícola Común.

Por fin a principios de los años sesenta, durante la etapa de Fernando María Castiella como Ministro de Asuntos Exteriores, se abrió la posibilidad de negociar una vinculación con las Instituciones europeas.

Se inició con una primera carta dirigida al Presidente del Consejo de Ministros comunitario el 9 de febrero de 1962, que

solo tuvo un escueto acuse de recibo y a la que siguió un nuevo escrito el 14 de febrero de 1964 solicitando conversaciones económicas con las comunidades. Esta carta sí tuvo respuesta autorizando a la Comisión "a examinar los problemas económicos que a España planteaba la Comunidad Económica Europea y encontrar soluciones adecuadas". El resultado fue la firma del acuerdo preferencial de 1970. Era lo más que se podía conseguir en aquellas circunstancias.

Con el acceso del Rey don Juan Carlos a la Jefatura del Estado, cambia la situación. En su discurso de investidura ante las Cortes señaló: "La idea de Europa sería incompleta sin una referencia a la presencia del hombre español y sin una consideración del hacer de muchos de mis predecesores. Europa deberá contar con España y los españoles somos europeos. Que ambas partes así lo entiendan y que todos extraigamos las consecuencias que se derivan. Es una necesidad del momento".

Tras una larga espera y después de la eficaz labor llevada a cabo por el primer Ministro de Asuntos Exteriores de la Corona, José María de Areilza, tuve el honor de sucederle en julio de 1976 en la cartera de Exteriores.

Como describe en su libro el profesor Bassols, tras los primeros meses de contactos con las autoridades comunitarias y después de la aprobación por referéndum de la Ley para la Reforma Política, el 8 de junio de 1977, una semana antes de las primeras elecciones democráticas, Raimundo Bassols, Embajador de España ante las Comunidades europeas, me envió una carta recomendando que tan pronto como se celebrasen las elecciones, fijadas para el 15 de junio, el nuevo Gobierno tomase una decisión sobre la adhesión de España a las comunidades.

Insisto en decir que esta carta se escribió antes de unas elecciones, cuyo resultado es siempre incierto, como lo es también el titular encargado de poner en práctica la propuesta que formulaba.

Confieso que me impresionó una vez más la profesionalidad de nuestro autor al formular aquella propuesta, incluso diría con cierto aire imperativo. Me mostró su categoría de gran profesional que está por encima de los avatares políticos y que propone lo que se debe hacer.

En la carta, que se reproduce en el libro, señala que tanto por razones políticas como económicas resulta obligado pedir la integración; que debía hacerse inmediatamente; que a su juicio la declaración del nuevo gobierno debería hacer una referencia clara a la voluntad de integración en las Instituciones europeas y que sería un error demorarlo hasta el otoño.

Enseñé la carta al Presidente del Gobierno y la guardé a la espera del resultado de las elecciones. Tras el triunfo de UCD y en la declaración del nuevo Gobierno el 11 de julio de 1977, se decía textualmente "El Gobierno presentará próximamente la solicitud de iniciación de negociaciones para la adhesión a las Comunidades e Instituciones europeas".

El 28 de julio de 1977, tras una entrevista del Presidente Suárez con los Secretarios Generales del Partido Socialista, Felipe González y del Partido Comunista, Santiago Carrillo, llegué a Bruselas en donde hice entrega al Presidente del Consejo de Ministros de las Comunidades europeas, de las tres cartas del Presidente del Gobierno Español solicitando la apertura de negociaciones para la adhesión de España a la CECA, la CEE y el EURATOM.

España expresaba así su voluntad de negociar. El Presidente del Consejo de las Comunidades declaró públicamente que la Comunidad haría todo lo posible para que las negociaciones pudieran llegar a puerto en los plazos y condiciones razonables. El Presidente Suárez realizó un viaje a las nueve capitales de los Estados Miembros para apoyar la solicitud española.

El Embajador Bassols describe en este capítulo, de forma detallada, todo aquel proceso a partir del 20 de septiembre de

1977 que fue cuando el Consejo de Ministros de la Comunidades aprobó, por unanimidad, las tres cartas del Presidente Suárez pidiendo iniciar las negociaciones.

No voy a detenerme en el desarrollo de aquel proceso que fue largo, inquietante y desesperante en diversos momentos. Todo ello está expuesto con todo rigor en este libro y su lectura es además de interesante, enormemente amena, ya que como advertirán los lectores, el Embajador Bassols es un gran escritor que anima a leer textos habitualmente densos y difíciles y que transforma en narraciones que animan a su lectura.

Las negociaciones formales se iniciaron el mes de febrero de 1979, continuaron durante el Gobierno de Calvo Sotelo que con gran acierto confió a Raimundo la Secretaría de Estado, cargo en el que cesó al ganar las elecciones el partido socialista. El 12 de junio de 1985 en el Gobierno de Felipe González se firmó el Tratado de Adhesión. Raimundo fue nombrado –como he recordado antes– Embajador en Marruecos y más tarde en Buenos Aires, donde puso fin a su actividad diplomática para pasar al mundo académico y universitario.

Concluyo así este prólogo agradeciendo al autor su confianza por encargarme esta tarea, extraordinariamente grata que me ha hecho revivir tiempos felices con la admiración y el afecto siempre vivo hacía este gran Embajador y Maestro de quien tantos diplomáticos hemos aprendido de su buen hacer, su sentido de la responsabilidad y su vocación de servicio a España.

Como colofón a estas páginas y antes de poner punto final, no me resisto a mencionar tres citas que recojo de *El Príncipe* de Maquiavelo, recomendaciones que reflejan lo que fue siempre la actuación de nuestro autor y que deben servir a cuantos se hallan inmersos en el papel de negociadores.

Dice en el capítulo XVII: “El negociador debe ser cauto en el creer y el obrar, no tener miedo de sí mismo y proceder con

moderación, prudencia y humanidad, de modo que una excesiva confianza no lo vuelva imprudente y una desconfianza exagerada, intolerable".

En el capítulo XVIII: "Nadie deja de comprender cuán digno de alabanza es el príncipe que cumple la palabra dada, que obra con rectitud y no con doblez".

Y por fin en el capítulo XXI: "La prudencia estriba en saber conocer la naturaleza de los inconvenientes y aceptar el menos malo por bueno".

Buenos consejos que tras tantos años y en tan diversos escenarios siguen siendo de actualidad.

Introducción

Pienso que una de las artes más nobles del género humano es la negociación, la capacidad de resolver los conflictos y enfrentamientos a través del diálogo.

Con frecuencia sin embargo la humanidad ha sufrido la humillación de no entender lo que el diálogo y el compromiso significan y cree, en tristes ocasiones, que los conflictos y enfrentamientos se resuelven con el grito, la ira, la pedrada, la mueca y, peor aún, con la guerra, el holocausto y la muerte. Así fue ayer y sigue siendo hoy.

Siento escalofríos cuando compruebo cuanta gente opina en ocasiones que las expresiones "corrección" y "diálogo constructivo" son necedades del pasado. Priva en muchos la idea del poder. Con el poder en la mano o al alcance de ella, se atreven a todo, a atropellar, a insultar y a descalificar en los parlamentos, en los medios de comunicación, y en la calle. Y fieles y consecuentes con este pensamiento, insultan y descalifican todos los días del año. Dialogar es de débiles, según algunos. Seguramente falló la escuela o la universidad, tal vez la familia, el sentido de la tolerancia, el sentimiento de que parte de la razón pueda estar del otro lado, en toda caso la lógica y el progreso, que deberían conducirnos a un mundo mejor, más respetuoso y menos bronco.

Este es un libro sobre la negociación. Tal vez un poco técnico, quizás un poco cuesta arriba. En mi atardecer, al final del camino, se lo debía a mi profesión, a mi Carrera, a los que me formaron para que el servicio a mi país y a sus altos intereses no me pareciese nunca una carga. Pienso, cuando escribo estas líneas,

en los que me enseñaron a dialogar en las mesas de negociación internacional, a comprender a mi adversario y a buscar el camino de los justos intereses de mi país.

Me inicié en todo ello, recién salido de la Escuela Diplomática. Era muy joven. Me quería comer el mundo y cambiarlo. Con el transcurso de los años el mundo se ha estropeado tanto, que empiezo a pensar que lo mejor debe ser que no lo deterioremos más.

Dediqué muchos años de mi carrera diplomática a las negociaciones internacionales.

A los diez días de entrar por primera vez en el Palacio de Santa Cruz, sede del Ministerio de Asuntos Exteriores, recién nombrado Tercer Secretario de Embajada, y designado Secretario de la Delegación española en las negociaciones comerciales hispano -belgas, me senté en el extremo de una larga mesa de negociaciones, tomé muchas notas, ayudé a copiar y a preparar documentos, y organicé, entre muchas cosas que me parecían pequeñas, el tradicional almuerzo final de las dos delegaciones. Mi intervención más brillante en la negociación fue seguramente cambiar el postre del almuerzo en el último minuto, por instrucciones del presidente de mi delegación, pasando de una sencilla tarta de chocolate a un excelente y complejo *soufflé* de fresas. Sigo recordando con cierta ternura la irritación de aquel joven y entusiasta Tercer Secretario de Embajada que no consiguió dar un consejo ni pronunciar una sola palabra en la mesa de negociaciones de su primera negociación. Desde entonces suelo evitar los *soufflés* de fresa.

Muchos años más tarde, mi última intervención en una negociación fue en Buenos Aires, a dos meses escasos de mi jubilación de la Carrera diplomática. Presidía la delegación española, en mi calidad de Embajador. Firmé el acuerdo final tras un generoso y copioso almuerzo que nos ofreció la delegación argentina y que terminó con una excelente tarta de chocolate. Y al abandonar para siempre las mesas del banquete y de las negociaciones, recordé con nostalgia a aquel lejano Tercer Secretario,