

INTRODUCCIÓN

There is no such thing as “non-negotiable”
(sabiduría negociadora).

Después de muchos años negociando en el ámbito empresarial de la estrategia internacional, decidí investigar la negociación con personas de otras culturas desde un ámbito más científico como el académico y, para ello, estuve en el Instituto de Ciencias Sociales, de la Universidad de Tokyo en Japón, tras ser aceptada como investigadora visitante.

La bibliografía sobre la importancia de la competencia cultural en negociación es múltiple y diversa en el idioma inglés, pero en español todavía es escasa y poco actualizada. Además, las publicaciones en español suelen consistir en traducciones, en listas de opiniones sin una base rigurosa y real o bien en enfoques psico-sociológicos. Adicionalmente, no se suele distinguir entre “cross-cultural” e “intercultural” y se utiliza el término “internacional” como paraguas para incluir todo lo relacionado sin una clara relación.

La negociación “cross-cultural” trata de comparar la negociación nacional de cada país entre diferentes países, es decir, los españoles negocian de esta forma y los norteamericanos y japoneses de otra. Esto es adecuado en el mundo académico para poder obtener clasificaciones, pero no es de utilidad para un negociador que negocia con personas de otras culturas una situación específica. Este es el objeto de la negociación “intercultural”, es decir, cómo personas de diferentes bagajes culturales interaccionan a lo largo del proceso negociador.

Así, este libro es el resultado de la unión de años de experiencia negociadora con personas de otros países, principalmente asiáticos, como directora en multinacionales y otras instituciones, y también de años de investigación y negociación en países asiáticos, especialmente Japón.

Su objetivo es ayudar a los profesionales del ámbito empresarial, público, académico, investigador y de otro tipo de organizaciones como

las mundialmente pujantes sociedades civiles para que adquieran mayor confianza cuando tratan de resolver conflictos, solucionar problemas, establecer acuerdos y mantener las relaciones. Especialmente en el actual mundo Volátil-Incierto-Complejo-Ambiguo (VUCA)* en el que las relaciones con personas de diferentes culturas no es raro sino lo habitual diariamente.

A lo largo de este libro se intenta derribar algunos de los mitos de la sabiduría popular respecto a la negociación, explicando y justificando la razón de que no sean ciertos, al menos no en las negociaciones actuales.

Este libro considera que la negociación es un proceso dentro de una estrategia más amplia y no una habilidad aislada e individual. Sin embargo, la negociación intercultural comienza con la fase del diseño de la estrategia negociadora y continúa con la fase de la negociación cara-a-cara, ambas requieren una serie de habilidades y actitudes más allá de las famosas empatía o *mindfulness*.

Esta publicación diferencia entre negociación y simple regateo, pues este último, también conocido como de suma cero, perder-ganar, negociación distributiva o neogociación basada en posiciones, NO es una verdadera negociación, al menos para la excelencia profesional.

De hecho este tipo de negociación es el que todos utilizamos en nuestra tierna infancia y la mayoría también en su juventud. Lo lamentable es que algunos siguen utilizando el regateo en su vida adulta y profesional consiguiendo unos resultados negociadores poco exitosos.

Sin duda, la negociación es el mejor método para resolver conflictos, solucionar problemas, establecer acuerdos y mantener las relaciones para conseguir que dure el resultado negociado y acordado. Desde luego es el que se debe utilizar antes que otras formas tales como los tribunales, pleitos, cortes de arbitraje o la violencia.

La negociación es un proceso complejo, y la complejidad aumenta cuando se trata de negociación intercultural. Las habituales técnicas y

*VUCA, en inglés, Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity.

procedimientos negociadores del entorno local no van a funcionar en los entornos culturales de otros países, en los que las personas perciben la realidad de forma distinta, juzgan lo correcto e incorrecto con otros valores y actúan y se comunican de maneras diferentes a la propia aunque se utilice el mismo idioma.

En este entorno de la negociación entre personas de diversas culturas es donde la competencia intercultural es imprescindible y se requiere que el negociador intercultural haya desarrollado unas habilidades y actitudes que desbordan a la negociación tradicional y local.

En algunas culturas, la situación es un pronosticador clave del comportamiento de los negociadores y, algunos piensan que, bastante menos en otras.

Para que algo suceda o no en el futuro, solo se necesita cambiar el presente.

Gloria García, Ph.D.

CAPÍTULO 1.

ENTENDER LO QUE ES REALMENTE NEGOCIAR

No hay nada que no sea negociable, mucho de la vida es negociación por lo que se puede practicar en todas partes y negociar es algo que se usa cuando se tiene ventaja y algo que no se utiliza cuando no se tiene (*adaptación de varias sentencias*).

- No existe un único concepto de negociación
- Forma de resolver conflictos
- Forma de tomar decisiones
- No es un juego estratégico de suma cero
- Es un proceso emocional, no racional con información incompleta
- Forma de llegar a acuerdos y resolver conflictos mediante el diálogo
- Proceso para llegar a un contrato acorde a las leyes de un país
- Resolver conflictos o llegar a acuerdos dentro de una organización
- Consiste en percepciones y supuestos que los negociadores llevan con ellos
- Es un suceso único porque nunca se repite de la misma forma
- Es el proceso de comunicación para llegar a un acuerdo
- Es un medio para obtener e implementar los negocios internacionales
- Negociación intercultural es la negociación entre personas con diferentes culturas nacionales
- Definición completa y práctica para entender la complejidad de la negociación
- Ideas clave a recordar

1. ENTENDER LO QUE ES REALMENTE NEGOCIAR

La negociación es un proceso complejo que incorpora múltiples aspectos que es preciso conocer para poder llevar a cabo negociaciones con los resultados esperados. Se dice que la negociación es mitad ciencia y mitad arte y es muy cierto pues, como la mayoría de las capacidades humanas, no puede aislarse para ser analizada en un laboratorio. Cuando se hace para poder estudiarlas, los resultados no son siempre consistentes porque no existen dos negociaciones iguales aunque sean realizadas por las mismas personas.

Si ya cada persona es su mundo en constante cambio, la complejidad de la negociación se incrementa cuando se desarrolla entre personas de diferentes bagajes, especialmente el cultural como es el caso de la negociación de negocios internacionales que implica tratar con personas cuya mente interpreta la realidad de una forma diferente a la propia (Fig. 1.1).

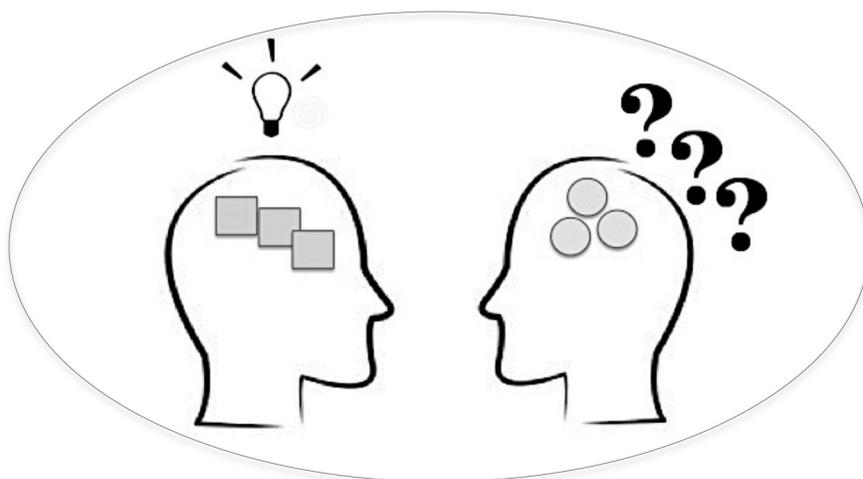


Figura 1.1. Diferentes formas de pensamiento entre diferentes culturas

Fuente: Gloria García

A pesar de estas dificultades derivadas de la imposibilidad de repetir una negociación, existen elementos comunes a todas ellas que permiten aplicarlos en cada situación concreta.

No existe un único concepto de negociación

Como se podría esperar, no existe un concepto único y aceptado de lo que es la negociación que permita definir este proceso con claridad. Intuitivamente todo el mundo tiene una idea de la negociación pero cuando se trata de explicarla con rigor y claridad se nota la disparidad de enfoques existentes sobre la misma. Sin embargo, todos ellos comparten el interés en tratar de mejorarla.

Así, existen múltiples enfoques de la negociación y, cada uno de ellos, trata aspectos específicos y diferentes, por lo que aportan partes pero no la totalidad y no permiten entender su complejidad. Por ello, con el objeto de obtener un conocimiento completo de lo que podemos entender por negociación, vamos a reunir las diversas nociones derivadas de todos ellos. De esta forma conseguiremos un concepto completo que nos permita comprender lo que es realmente la negociación.

Los enfoques que vamos a considerar para obtener una descripción que permita entender lo que es realmente la negociación son: resolución de conflictos, toma de decisiones, juegos estratégicos, económico, político, jurídico, gestión empresarial, psicológico, histórico, comunicación intercultural, negociación intercultural, y negocios internacionales.

Negociación es una forma de resolver los conflictos

Negociación es una de las formas existentes de resolver los conflictos que se producen entre dos o varias partes con percepciones diferentes.

Sin embargo, la negociación no es el único medio para solucionar un conflicto ya que también puede resolverse mediante la fuerza con violencia, la mediación de terceros que no sean parte interesada, una sentencia judicial emitida por un juez o tribunal o un laudo arbitral determinado por una corte de arbitraje (Fig. 1.2).

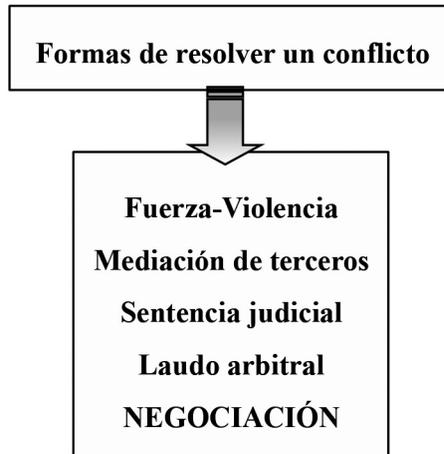


Figura 1.2. Formas de resolver un conflicto
Fuente: Gloria García

Un conflicto ocurre cuando dos o varias partes tienen puntos de vista incompatibles y tratan de conseguir imponer su voluntad. Es importante ser consciente de que, para que exista conflicto debe ser percibido por todas las partes involucradas ya que a veces el conflicto es latente y solo es aceptado por todos hasta que no se manifiesta en su totalidad.

El conflicto también pueden comenzar cuando, una parte percibe que ha sido perjudicada en sus intereses por la otra parte. Las personas pueden verse implicados en una amplia gama de conflictos como, por ejemplo, la incompatibilidad de filosofías de trabajo entre una persona y la empresa, entre personas de la empresa o entre personas de diferentes empresas, las diferencias en cómo entienden lo que ocurre o los desacuerdos basados en que el comportamiento de otra persona no era el esperado.

Los conflictos pueden surgir en cualquier ámbito de la vida, desde el personal, profesional o social hasta el político, étnico o religioso. Dependiendo cuál sea el tema conflictivo y los responsables de resolverlo, se podrá decidir utilizar la negociación o cualquiera de los otros cuatro métodos comentados. Por ejemplo, un conflicto de negocios suele resolverse mediante negociación pudiendo agravarse hasta terminar en los tribunales y un conflicto entre recursos naturales o soberanía de territorios puede tratar de resolver mediante negociación por la vía diplomática y

escalar hasta el Tribunal Internacional de la Haya o en el empleo de la amenaza militar.

Negociación es una forma de tomar decisiones

La negociación sería el proceso por el que las decisiones son tomadas de forma conjunta por todas las partes involucradas.

Una decisión es una elección entre dos o más alternativas con el propósito de resolver un problema manifiesto o latente. La toma de decisiones se centra en cómo las personas eligen una opción u otra entre varias disponibles cuyo resultado casi siempre es incierto.

La negociación para tomar decisiones conjuntas presenta varias dificultades:

- Los negociadores no son racionales, al menos durante la mayor parte del tiempo y, por tanto, no siempre tomarán decisiones acordes a la lógica. En la práctica de la negociación deben tenerse en cuenta los sesgos emocionales de las personas reales, tales como la ansiedad, la euforia o la envidia.
- Los negociadores son personas reales que cometen errores de conocimiento y de percepción sobre la otra parte y sobre lo que está ocurriendo.
- Los negociadores suelen utilizar su experiencia para hacer suposiciones sobre cómo se comportará la otra parte en base a lo observado en negociaciones anteriores.

Con el objeto de superar estas complicaciones y tomar decisiones correctas durante la negociación, se deben tener en cuenta factores tales como la incertidumbre, los valores culturales y las preferencias.

En negociación es importante distinguir entre riesgo, incertidumbre e ignorancia. Existe riesgo cuando el resultado de cada opción ocurre con diferentes probabilidades más o menos conocidas. La incertidumbre surge cuando se conoce el resultado de cada opción pero no se sabe la probabilidad de que ocurran. La ignorancia se produce cuando ni siquiera se conocen los resultados de las opciones.

La negociación puede ser o no un juego estratégico de suma cero

Los juegos estratégicos son modelos que tienen una gran aplicación en la vida diaria ya que consideran que las decisiones son tomadas de forma separada por cada parte sin tener control sobre el resultado final porque cada posible resultado depende a su vez de la decisión tomada por la otra parte. El ajedrez y la guerra son perfectos juegos estratégicos.

A diferencia de los juegos de suma cero denominados regateos distributivos, la negociación es un proceso integrativo en donde los negociadores tienen una mentalidad de resolución conjunta de los problemas y no mediante secuencias consecutivas de decisiones individuales. Además, el resultado de una verdadera negociación no tiene por qué ser de suma cero, pudiendo conseguirse resultados de suma positiva.

Es interesante recordar que los primeros estudios sobre negociación, durante el período de la II Guerra Mundial y la posterior Guerra Fría, estaban basados en juegos estratégicos de suma cero. En los que el objetivo de cada parte era maximizar su resultado sin tener en cuenta el efecto en la otra parte ya que, se suponía que el resultado total era fijo y las ganancias de un jugador implicaban pérdidas para el otro. Sin embargo, esto no es cierto y, a este tipo de juego se le denomina regateo, negociación distributiva o ganar-perder para diferenciarlo de la verdadera negociación.

La negociación no es un proceso racional y no se dispone de una información completa

Desde el punto de vista de la Economía, la negociación sería un proceso racional en el que las partes actúan de forma lógica sin dudas ni incertidumbres para maximizar su utilidad esperada utilizando de forma óptima la información completa que tienen de forma simétrica.

Los análisis económicos relacionados con la negociación utilizan modelos matemáticos de la Teoría de Juegos e hipótesis de la Economía tradicional, tales como el concepto de maximización, el análisis coste-beneficio o la teoría de la utilidad para medir preferencias. Además, la

mayoría de los modelos económicos de negociación suponen que las partes conocen toda la información y que pueden determinar lo que se podrá conseguir.

Estos supuestos no suelen mantenerse en situaciones reales ya que no permiten tener en cuenta que las expectativas de las partes puedan variar según el condicionamiento de cada una de ellos y tampoco considera el hecho de que, en negociación intercultural, la incertidumbre procede principalmente del desconocimiento sobre el comportamiento de la otra parte.

Su aplicación a cuestiones económicas solo incluyen los factores que considera relevantes, tales como el objeto de la negociación, las preferencias de los negociadores mediante su función de utilidad, las estrategias disponibles de cada parte, los resultados posibles conocidos y, las reglas del proceso negociador.

La negociación es la forma de llegar a acuerdos y resolver conflictos mediante el diálogo

Desde el punto de vista de la Política, la negociación intercultural debe permitir las buenas relaciones internacionales de un país. Incluye los asuntos diplomáticos y los acuerdos bilaterales con otros países y multilaterales dentro de una organización internacional.

En ambos casos, la comunicación intercultural es un factor clave de la negociación, porque no solo consiste en llegar a un acuerdo sino también en no crear conflictos adicionales a los que se negocian. De hecho, la disciplina de la comunicación intercultural comenzó en el Instituto del Servicio Diplomático de los Estados Unidos, en el que Edward T. Hall estuvo entrenando a 2.000 futuros diplomáticos durante cinco años, en los aspectos relacionados con la comunicación con otras culturas.

La negociación es el proceso para llegar a un contrato acorde a las leyes de un país

El punto de vista jurídico supone que el resultado de una negociación se plasma en un contrato escrito, acorde a la legislación de un país concreto, en el que se recojan los compromisos acordados y los derechos y obligaciones de las partes.

Su análisis de la negociación intercultural se centra principalmente en cómo afectan las legislaciones de los diferentes países a los contratos, pero no se preocupa del resto de entornos y circunstancias que influyeron en la negociación para llegar a los términos del acuerdo.

La negociación trata de resolver conflictos o de llegar a acuerdos dentro de una organización

Desde el punto de vista de la organización y el *management*, la negociación se enfoca en cómo actúan las personas dentro de las organizaciones.

En una economía global, el estudio del comportamiento dentro de una organización es clave a la hora de gestionar equipos de personas con diferentes valores culturales que deben trabajar juntas eficazmente. Así, es esencial entender las diferencias culturales. Sin embargo, no se trata solo de identificar diferentes formas de comportamiento sino de averiguar las razones de esas diferencias.

La estructura de la organización se verá afectada por los valores culturales del país donde se localice y determinará la forma en que se toman las decisiones, ya sea mediante reuniones internas o mediante la responsabilidad de cada puesto para cada nivel de decisión.

Los criterios de valoración del trabajo también influyen en la forma de negociar de los negociadores, por ejemplo se valora el cerrar un acuerdo o el conseguir las mejores condiciones para la organización. Además, ¿las mejores condiciones valoradas por quién?, ¿por los propios negociadores, por sus superiores o por la alta dirección? Con mucha probabilidad, todos ellos tendrán opiniones diferentes.

La negociación consiste en las percepciones y supuestos que los negociadores llevan con ellos

Aunque inicialmente este análisis se basó en la Teoría Económica y en la Teoría de Juegos, con el supuesto de la racionalidad de los negociadores tratando de maximizar su utilidad esperada, posteriormente se han incorporado los factores subjetivos del negociador, principalmente desde una perspectiva socio-psicológica.

Se ocupa de la forma en que negocian las personas y afirma que lo que importa en una negociación son las percepciones, creencias y supuestos de los negociadores que son la base del desarrollo de cada negociación.

Las percepciones de los negociadores son importantes en la negociación y no es algo simple ya que se trata de varios tipos de percepción tales como lo que se piensa de la propia negociación y sus resultados, cómo se juzga a la otra parte observando su comportamiento y lo que se opina sobre la relación en base al grado de confianza y respeto.

Supone que cada negociador interpreta la información acorde a sus creencias existentes con el objeto de mantenerlas. Esto es muy serio en negociación intercultural porque provoca que los negociadores se resistan a cambiar sus opiniones lo que les impide entender y predecir el comportamiento de los negociadores de otras culturas.

La negociación es un suceso único porque nunca se repite de la misma forma

Este enfoque histórico trata de entender y explicar lo que ocurrió durante una negociación, cómo ocurrió y las circunstancias en las que ocurrió, pero sin intención de predecir lo que podría ocurrir en situaciones similares ya que cada negociación es un suceso único que no se desarrolla de forma idéntica.

Analiza documentos escritos y visuales que no pueden recoger los factores que afectaron a los negociadores e influyeron en su comportamiento durante una negociación, tales como actas, memorias, cartas y grabaciones visuales o auditivas.

La negociación es el proceso de comunicación para llegar a un acuerdo

Desde el punto de vista de la comunicación intercultural, entender la negociación trataría de conocer la forma en que personas de diferentes culturas se comunican para alcanzar un acuerdo conjunto sobre la resolución de conflictos.

Así, destaca el papel de la cultura en la comunicación mostrando que, la comunicación intercultural es algo más que dominar un idioma común como el inglés ya que, algunas palabras inglesas no tienen equivalente en otros idiomas. El lenguaje es una herramienta de comunicación porque representa y expresa cómo los miembros de un sociedad perciben y experimentan la realidad, pero no es la única.

El conocimiento cultural común que comparten las personas de una nación o grupo cultural y que es desconocido por las personas de otro grupo, es crucial cuando se trata de entender los diferentes significados que se atribuyen a los mensajes verbales y no verbales.

En las negociaciones interculturales, el lenguaje verbal y los comportamientos no verbales provocan dificultades adicionales al hacer difícil que los negociadores interpreten correctamente los mensajes causando que puedan obtener conclusiones equivocadas.

La negociación es un medio para obtener e implementar los negocios internacionales

Esta definición es una de mis preferidas porque considera la negociación como un medio que permite llevar a cabo los negocios internacionales y no como una habilidad ajena a los mismos, y porque prioriza el análisis de los aspectos culturales de la negociación.

La negociación de los negocios internacionales puede entenderse como una reunión de empresas de diferentes nacionalidades, cuyo objetivo es alcanzar un acuerdo que proporcione beneficios económicos a todas las partes. Aunque este concepto incluye una gran variedad de formas de internacionalidad la actividad empresarial, tales como la exportación de

bienes y servicios, la adquisición o constitución de empresas en otro país, los acuerdos de franquicia internacional, los de transferencia de tecnología, otros acuerdos de cooperación empresarial o las *joint-ventures*, todos ellos tienen en común el esfuerzo conjunto de los negociadores para poder entenderse y conseguir un mutuo beneficio económico, ya sea a corto o a medio-largo plazo.

Cada día se llevan a cabo incontables negociaciones de negocios internacionales, cada una con sus características y desarrollo concretas y diferentes. Así, aunque hacer generalizaciones implica un cierto grado de inseguridad, al mismo tiempo permite comprender su carácter cuasi-repetitivo e identificar patrones reconocibles y pautas a seguir que puedan servir de referencia.

La negociación intercultural es la negociación entre personas con diferentes culturas nacionales

Con posterioridad a la II Guerra Mundial y, a partir del libro de dos miembros del nombrado Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard¹, los enfoques sobre negociación reflejan el cambio de los juegos de suma cero hacia una negociación basada en principios. Estos autores sostienen que el regateo posicional es ineficiente, ocasiona decisiones poco sensatas y probablemente dañe la relación entre los negociadores.

Este concepto de negociación basada en principios ha ido evolucionando a lo largo de los años y, en la actualidad, es lo que se considera el verdadero concepto de negociación. Es decir, se denomina negociación a la estrategia integrativa o ganar-ganar que, implica un comportamiento cooperativo con el objeto de obtener conjuntamente un resultado que satisfaga los intereses de todas las partes, con el objeto de distinguirla del regateo o pseudo-negociación distributiva o ganar-perder, en la que la flexibilidad de las partes se limita al número de concesiones hechas.

1. R. Fisher, W. Ury y B. Patton (1991), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*.

Definición completa y práctica para entender la complejidad de la negociación

Como conclusión de los conceptos anteriores y, con el objeto de entender de una forma completa y práctica lo que es realmente negociar, podemos establecer que:

No existe un único concepto de negociación, pero podemos combinar diferentes significados procedentes de diferentes áreas de actividad. Así, negociar es:

- Una de las formas existentes de **resolver los conflictos** que se producen entre dos o varias partes con percepciones diferentes sobre la realidad.
- El proceso en el que **las decisiones son tomadas conjuntamente** con el objeto de obtener el mejor resultado para ambas partes.
- El tipo de negociación integrativa en donde las partes buscan conjuntamente soluciones que aumenten el resultado obtenido por todas ellas, **a diferencia de los juegos estratégicos de suma cero o regateos distributivos.**
- La negociación **no es un proceso racional sino emocional** en el que los negociadores no disponen de toda la información.
- La mejor forma de **llegar a acuerdos y resolver conflictos mediante el diálogo**, tal que permitan las buenas relaciones posteriores.
- El proceso necesario **para llegar a un contrato** acorde a las leyes de un país específico.
- La forma de **resolver conflictos o de llegar a acuerdos dentro de una organización**, ya sea local o internacional.
- Las percepciones, creencias y supuestos que los negociadores llevan con ellos.
- Un suceso que, aunque ocurre de forma repetitiva en el tiempo, **es único porque nunca se desarrolla de forma idéntica.**
- Proceso de **comunicación entre personas procedentes de diferentes culturas nacionales** para llegar conjuntamente a un acuerdo respecto a los intereses que entran en conflicto.
- Un medio **para obtener e implementar los negocios internacionales.**

- La negociación intercultural es la **negociación entre personas con diferentes culturas nacionales**.

Para finalizar, me gustaría hacer una reflexión sobre los diversos significados de la negociación que han sido presentados en relación con la importante distinción entre negociación distributiva e integrativa.

Acorde a mi experiencia e investigación, y en términos generales sin tener en cuenta las muchas excepciones, se podría colocar la negociación jurídica y la diplomática en los dos extremos del continuo entre la negociación distributiva y la integrativa (Fig. 1.3).



Figura 1.3. Continuo de grados entre negociación distributiva e integrativa

Fuente: Gloria García

IDEAS CLAVE A RECORDAR

- Lo que se entiende por negociación varía de una cultura a otra.
- La negociación es un proceso complejo que incorpora muchas facetas.
- La negociación intercultural aumenta la complejidad al ser influenciada por las diferentes culturas nacionales de los negociadores.
- Los diversos significados de la negociación se centran en aspectos diferentes de la misma.
- Todas las definiciones de negociación tienen elementos comunes pero también otros diferentes y complementarios.

CAPÍTULO 2.

ESTABLECER SI EL CONTEXTO A NEGOCIAR ES UNA RELACIÓN O RESOLVER LOS CONFLICTOS SURGIDOS

La clave para resolver conflictos internacionales con resultados positivos incluye buscar una situación ganar-ganar, encontrar motivos comunes, elaborar estrategias proactivas, utilizar una comunicación y negociación efectiva y darse cuenta de las diferencias culturales. (Amit Ray).

- Contexto general: resolver un conflicto surgido o establecer una relación
- Ámbito del asunto a negociar
- Contexto específico
- Importante: asegurarse de que todas las partes tienen el mismo propósito
- Ejemplos de contextos específicos en el ámbito de los negocios internacionales
- Ideas clave a recordar

2. ESTABLECER SI EL CONTEXTO A NEGOCIAR ES UNA RELACIÓN O RESOLVER LOS CONFLICTOS SURGIDOS

La negociación no es algo abstracto con existencia propia o independiente sino que debe ser preparada teniendo en cuenta sus cuatro elementos principales: contexto, participantes, fases y entornos que se desarrollan en este y en los siguientes capítulos (Caps. 2-8).

El contexto de la negociación es el asunto que se negocia. Así, la negociación depende en gran medida de su contexto, el cual debe ser establecido de forma clara antes de comenzar el proceso negociador. Para ello es útil recordar la siguiente imagen (Fig. 2.1).



Figura 2.1. Contexto de la Negociación
Fuente: Gloria García

Contexto general: resolver un conflicto surgido o establecer una relación

Establecer el contexto de la negociación requiere, en primer lugar, determinar su objeto que el propósito que tienen las partes para decidir negociar. Este objeto general puede ser de dos tipos: (1) se trata de resolver un conflicto surgido de una relación ya existente o, (2) se trata de conseguir establecer una relación que ambas partes necesitan (Fig. 2.2).