

INDICE

Introducción	1
La negociación en todos los ámbitos de la vida	1
La negociación política	1
La negociación comercial	1
La negociación social	2
La negociación privada	2
La negociación como elemento cultural	3
Lo que es la negociación	4
¿Qué es la negociación?	6
Cómo abordar esta obra	8
Primera Parte. El Saber	
Capítulo 1. Los Fundamentos de la Negociación	13
Las reglas de la negociación	14
La duración de la negociación	15
Las ofertas y las contraofertas	15
¿Puede negociar el ordenador?	16
Cómo se Presenta una Negociación	16
La negociación es un dilema	17
La negociación es también un cálculo lógico	18
Cálculos estático: los márgenes y los ámbitos de la negociación	18
Cálculo dinámico: evoluciones del ámbito de negociación	23
Síntesis de los dos aspectos	25
Capítulo 2. El Conocimiento Básico	27
Dónde Situar las Necesidades	27
Distinguir las necesidades de los intereses	28
La necesidad en la negociación comercial	31
Naturaleza de la necesidad: objeto o servicio	31
Naturaleza de la necesidad: el problema de los criterios de servicio	32
Necesidades y especificaciones	34
Las Motivaciones Reales no son siempre Aparentes	36
Motivaciones múltiples	36
El individuo en busca de satisfacción	38
Las necesidades fisiológicas y materiales	38
Las necesidades psicológicas y sociales	39
El caso de los compradores y de los vendedores	40
¿Qué hay realmente si se supera esas visiones estereotipadas?	43
¿Qué actitud debe adoptar el negociador?	44
La negociación: ¿Cooperación o confrontación?	47
La problemática	47
La negociación con orientación integrativa (win - win)	49
La negociación con orientación distributiva (win - lose)	50
Consecuencias para el negociador	51
Negociar es Comunicar	54
Qué es la comunicación	54
Introducción	54
El esquema de referencia, sus límites	54
Códigos, lenguaje y palabras	56

La expresión oral	58
Los canales de comunicación	61
Concienciarse de las dificultades de la comunicación	67
Las pérdidas en línea	67
Las distorsiones	68
Los factores de una buena comunicación	69
Saber hacer preguntas	70
Preguntas cerradas	70
Preguntas abiertas	71
Preguntas con una orientación determinada	71
Consejos	74
Las maneras de abordar al interlocutor	74
Comportamiento directivo	75
Comportamiento no directivo	78
Hacia un control de la comunicación: el análisis transaccional	80
Capítulo 3. Las Tres Fuerzas en Juego en toda Negociación	83
La relación de fuerza	84
El poder	84
Las fuentes del poder	87
La coerción	87
La autoridad	87
La competencia	88
La legitimidad	89
Las creencias	90
La ley, el reglamento	92
La debilidad	94
El Tiempo	95
Interés de disponer de tiempo	96
Táctica de utilización del tiempo	96
Ganar el tiempo necesario	97
La Información	98
La información es útil	98
Cómo informarse	99
Mantener el espíritu crítico	101
Capítulo 4. Cerrar una Negociación, es Llegar a un Acuerdo	105
El Acuerdo: Principios Básicos	105
Naturaleza del acuerdo	105
Condiciones	106
Tipos de acuerdo	107
Niveles de acuerdo	109
Las garantías del acuerdo	110
Segunda Parte. El <<SAVOIR – FAIRE>>	
Capítulo 5. Preparase Bien para la Negociación	117
Aprehender la realidad	117
Reunir la información	121
Hacer un diagnóstico de la situación	123
Comprender la naturaleza del problema	123
Ser Creativo para Hacer Progresar la Negociación	128

Las técnicas del cambio	129
El reajuste	131
Las Técnicas de Negociación	135
Determinar los límites de lo que es negociable	135
Elegir una estrategia	137
Las estrategias más utilizadas para lograr los objetivos	140
Creación de opciones	140
El <<salami>>	142
El balance	142
El desgaste	143
Los peldaños de escalera	144
El juego <<Go>>	145
Las tácticas para reiniciar o hacer triunfar una estrategia	146
El regateo	146
El cambio de objetivo	151
El verdugo y el buen samaritano	153
Invertir los papeles	154
Reagrupar varios objetivos	155
El camión loco o el hecho consumado	156
La fuga organizada	158
Los golpes bajos	159
La renegociación	160
Capítulo 6. Llevar a Buen Término el Encuentro	163
Preparar el encuentro	163
Montar el decorado	165
La petición	165
El lugar	166
La disposición de los lugares	167
El teléfono	170
La composición de la delegación	171
Pensar en los Primeros Instantes de la Entrevista	172
La importancia de la toma de contacto	172
Los signos de reconocimiento	172
Las palabras de introducción	173
Saber Argumentar	175
La argumentación en la negociación	175
Los factores determinantes	176
Las personas	177
La naturaleza de los argumentos	184
Inmunidad contra persuasión	187
Algunos argumentos de uso corriente	188
Los valores morales y los sentimientos	189
Los comportamientos	191
El precedente	192
Controlar el diálogo	193
Actuaciones y actitudes	193
La discusión	195
La escucha activa	196

La presión	197
El examen de posiciones	197
La construcción del acuerdo	200
Las ofertas y la contraofertas	203
Momentos y contenido de las ofertas	203
Presentación de las ofertas	205
Incremento de las ofertas	206
Algunas advertencias	207
Plazo de validez de las ofertas	208
Dinámica de las concesiones	208
Importancia y presentación de los concesiones	209
Saber decir <<no>>	210
Saber Cerrar	211
La oportunidad	211
El momento	211
La formación	213
El respecto al interlocutor	214
Superar las Situaciones Difíciles	213
Las ofertas inconsistentes	214
La renegociación	214
La mentira	215
Las presiones	216
La ira y las actitudes agresivas	217
¿En qué casos recurrir a un mediador?	218
Bibliografía	221