

## 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  |
| <b>Primera Parte. El Saber</b>                                       |    |
| <b>Capítulo 1. Los Fundamentos de la Negociación</b>                 | 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 |
| <b>Capítulo 2. El Conocimiento Básico</b>                            | 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 |
| <b>Las Motivaciones Reales no son siempre Aparentes</b>              | 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 |
| <b>Negociar es Comunicar</b>   | 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  |
| <b>Capítulo 3. Las Tres Fuerzas en Juego en toda Negociación</b>  | 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  |
| <b>El Tiempo</b>  | 95  |
| Interés de disponer de tiempo                                     | 96  |
| Táctica de utilización del tiempo                                 | 96  |
| Ganar el tiempo necesario   | 97  |
| <b>La Información</b>   | 98  |
| La información es útil  | 98  |
| Cómo informarse   | 99  |
| Mantener el espíritu crítico                                      | 101 |
| <b>Capítulo 4. Cerrar una Negociación, es Llegar a un Acuerdo</b> | 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 |
| <b>Segunda Parte. El &lt;&lt;SAVOIR – FAIRE&gt;&gt;</b>           |     |
| <b>Capítulo 5. Preparase Bien para la Negociación</b>             | 117 |
| Aprehender la realidad  | 117 |
| Reunir la información   | 121 |
| Hacer un diagnóstico de la situación                              | 123 |
| Comprender la naturaleza del problema                             | 123 |
| <b>Ser Creativo para Hacer Progresar la Negociación</b>           | 128 |

|   |     |
|---|-----|
| Las técnicas del cambio                                     | 129 |
| El reajuste   | 131 |
| <b>Las Técnicas de Negociación</b>                          | 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 |
| <b>Capítulo 6. Llevar a Buen Término el Encuentro</b>       | 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 |
| <b>Pensar en los Primeros Instantes de la Entrevista</b>    | 172 |
| La importancia de la toma de contacto                       | 172 |
| Los signos de reconocimiento                                | 172 |
| Las palabras de introducción                                | 173 |
| <b>Saber Argumentar</b>                                     | 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 |
| <b>Controlar el diálogo</b>                                 | 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 |
| <b>Saber Cerrar</b>                           | 211 |
| La oportunidad                                | 211 |
| El momento                                    | 211 |
| La formación                                  | 213 |
| El respecto al interlocutor                   | 214 |
| <b>Superar las Situaciones Difíciles</b>      | 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 |