

# Índice

|   |    |
|---|----|
| <b>Agradecimientos</b> .....                                      | 11 |
| <b>Presentación</b> .....   | 13 |
| ¿Qué le ofrece este libro? .....                                  | 13 |
| Estructura del libro .....  | 14 |
| ¿Cómo mejorar su habilidad para negociar? .....                   | 15 |
| <b>1. Introducción</b> .....                                      | 19 |
| ¿Por qué aprender a negociar? .....                               | 20 |
| 1.1. ¿Soy competitivo o cooperativo? .....                        | 20 |
| 1.1.1. La negociación competitiva. ....                           | 21 |
| 1.1.2. Problemas que genera la negociación competitiva. ....      | 23 |
| 1.1.3. La negociación cooperativa. ....                           | 23 |
| 1.2. Resolución de conflictos interpersonales. ....               | 24 |
| 1.3. Etapas de una negociación. ....                              | 26 |
| 1.4. Resumen del capítulo. ....                                   | 27 |
| <b>2. La preparación de la negociación.</b> .....                 | 29 |
| 2.1. La escucha efectiva para obtener información relevante. .... | 33 |
| 2.1.1. ¿Qué significa escuchar? .....                             | 33 |
| 2.1.2. Aprender a escuchar. ....                                  | 34 |
| 2.2. Crearse una posición de fuerza para negociar. ....           | 35 |
| 2.2.1. Cómo obtener poder de negociación. ....                    | 36 |

|  |    |
|--|----|
| 2.2.2. El poder de disponer de una Mejor Alternativa a un Posible Acuerdo Negociado (o MAPAN) -según Ury y Fisher- ..... | 38 |
| 2.2.2.1. ¿Cuándo generarse alternativas? .....   | 39 |
| 2.2.2.2. ¿Cómo generarse alternativas? .....   | 40 |
| 2.3. Preparar la negociación competitiva. ....   | 42 |
| 2.3.1. Conocer las presiones de tiempo. ....   | 42 |
| 2.3.2. Conocer el nivel de aspiraciones. ....  | 43 |
| 2.3.3. El proceso de obtener información. ....   | 43 |
| 2.3.4. Planificar las concesiones. ....  | 45 |
| 2.4. Preparar la negociación cooperativa. ....   | 46 |
| 2.4.1. Generar opciones. <i>Brainstorming</i> . ....   | 49 |
| 2.5. Aspectos complementarios a prever en una negociación. ....  | 51 |
| 2.5.1. Negociar «en casa», ¿o no? .....  | 51 |
| 2.5.2. Negociar en equipo, ¿o no? .....  | 52 |
| 2.5.3. Utilizar un mediador, ¿o no? .....  | 54 |
| <i>El directivo como mediador en un conflicto interpersonal</i> . ....   | 55 |
| 2.6. La preparación personal para la negociación. ....   | 57 |
| 2.6.1. ¿Soy un buen negociador? .....  | 58 |
| <i>Talentos</i> . ....   | 58 |
| <i>Aptitudes</i> . ....  | 59 |
| <i>Actitudes</i> . ....  | 59 |
| 2.6.2. Estilos de negociación. ....  | 60 |
| 2.6.3. Prepararse para obtener lo que uno quiere. ....   | 62 |
| <i>La relación estado de ánimo-proceso de datos-conducta-resultado</i> . ....  | 62 |
| <i>Tener convicciones útiles</i> . ....  | 63 |
| <i>Sustituir convicciones inoperantes</i> . ....   | 64 |
| <i>La preparación personal para la próxima negociación</i> . ....  | 64 |
| 2.7. Resumen del capítulo. ....  | 66 |
| 2.7.1. Lista de referencia para la preparación de una negociación. ....  | 69 |
| <b>3. Negociemos</b> . ....  | 71 |
| 3.1. La negociación telefónica. ....   | 72 |
| 3.1.1. Si soy yo el que llamo, ¿daré una señal de debilidad? .....   | 73 |
| 3.1.2. ¿Cómo maximizar el resultado de negociar por teléfono? .....  | 73 |
| 3.2. El encuentro. ....  | 74 |
| 3.2.1. Cómo entrar en la sala. ....  | 75 |
| 3.2.2. Cómo recibir al oponente en nuestro despacho. ....  | 76 |
| 3.2.3. Dónde sentarse en la mesa de reuniones. ....  | 77 |
| 3.3. Sondeo mutuo. ....  | 80 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.3.1. ¿Cómo es mi oponente? .....   | 80  |
| 3.3.2. La comunicación efectiva. ....  | 82  |
| <i>Utilización de los canales receptores para la escucha efectiva</i> .....              | 83  |
| <i>Superar omisiones, distorsiones y generalizaciones</i> .....                          | 85  |
| 3.3.3. Avanzar en la confianza mutua. ....   | 87  |
| 3.3.4. El sondeo propiamente dicho. ....   | 88  |
| 3.4. Negociar según el modelo cooperativo basado en principios. ....                     | 88  |
| 3.4.1. Separar las personas del problema. ....   | 89  |
| 3.4.2. Centrarse en los intereses y no en las posiciones. ....                           | 89  |
| 3.4.3. Generar opciones para beneficio mutuo. ....                                       | 91  |
| 3.4.4. Insistir en criterios objetivos. ....   | 92  |
| 3.4.5. En conclusión. ....   | 92  |
| 3.5. Negociar a la manera competitiva: cómo obtener el trozo más grande del pastel. .... | 93  |
| 3.5.1. Cuatro reglas básicas a tener muy en cuenta de entrada. ....                      | 94  |
| 3.5.2. Cómo gestionar la presión del plazo de negociación. ....                          | 95  |
| 3.5.3. Más sobre el arte del regateo. ....   | 96  |
| 3.5.4. Cómo conducirse durante la negociación. ....                                      | 97  |
| <i>Negociar con éxito con Análisis Transaccional (A. T.)</i> .....                       | 98  |
| <i>Clases de transacciones más frecuentes en A. T.</i> .....                             | 99  |
| 3.5.5. Confrontar a un negociador difícil. ....  | 101 |
| <i>La asertividad</i> .....  | 102 |
| <i>¿Cómo mantenerse asertivo ante un negociador difícil?</i> .....                       | 102 |
| <i>Aprender a ser asertivo.</i> .....  | 104 |
| <i>Artes marciales en negociación.</i> .....   | 105 |
| <i>¿Y si estoy frente a un depredador?</i> .....   | 105 |
| 3.6. Desbloquear la negociación. ....  | 106 |
| 3.7. Llegar a un acuerdo. ....   | 107 |
| 3.7.1. Algunas consideraciones sobre el pre-cierre. ....                                 | 107 |
| 3.7.2. El cierre. ....   | 108 |
| 3.8. Dar solución a los conflictos interpersonales. ....                                 | 109 |
| 3.9. Resumen del capítulo. ....  | 110 |
| <b>4. La post-negociación.</b> .....   | 117 |
| 4.1. Tácticas de alta presión después de llegar a un acuerdo. ....                       | 118 |
| 4.1.1. ¿Qué hacer si me hacen esto a mi? .....   | 118 |
| 4.2. La relación entre las partes. ....  | 119 |
| 4.2.1. Cómo construir buenas relaciones con los demás. ....                              | 120 |
| 4.3. Resumen del capítulo. ....  | 122 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>5. Casos especiales de negociación.</b> .....                      | 125 |
| 5.1. Negociaciones en el marco dirección-empleados en la empresa. ... | 125 |
| 5.1.1. El método de los «cubos de decisión». ....                     | 126 |
| 5.1.2. Formación conjunta en negociación. ....                        | 127 |
| 5.1.3. El procedimiento de «texto único» diseñado por Fisher. ....    | 128 |
| 5.2. Negociar con la administración pública. ....                     | 128 |
| 5.3. Negociar con bancos y cajas. ....                                | 130 |
| <b>INFORMACIÓN</b> .....  | 131 |
| Motivaciones del banco para prestar. ....                             | 131 |
| Conocer los «buenos anzuelos». ....                                   | 131 |
| Motivaciones de la persona de la entidad con que la empresa trata. .. | 132 |
| <b>TIEMPO</b> .....   | 132 |
| <b>PODER</b> .....  | 133 |
| <b>Epílogo</b> .....  | 135 |
| El enfoque de Stephen Covey en las relaciones entre personas. ....    | 135 |
| Las consecuencias del «dilema» entre la razón y la emoción. ....      | 137 |
| La solución al conflicto negocios-sentimientos. ....                  | 139 |
| <b>Bibliografía y referencias</b> .....                               | 143 |