

# ÍNDICE GENERAL

|                    | PÁG. |
|--------------------|------|
| Introducción ..... | 1    |

## PARTE PRIMERA

### FUNDAMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN

#### CAPÍTULO I

##### ¿POR QUÉ NEGOCIAMOS?

|   |    |
|---|----|
| 1. Concepto de negociación .....              | 7  |
| 2. Elementos de la negociación .....          | 7  |
| A) El proceso .....                           | 7  |
| B) La interdependencia .....                  | 8  |
| C) La interacción .....                       | 8  |
| D) Los intereses .....                        | 8  |
| E) Mejora de la situación de las partes ..... | 13 |
| 3. Sumario .....                              | 13 |

#### CAPÍTULO II

### PERSONALIDADES Y ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

|   |    |
|---|----|
| 1. Introducción .....                                   | 14 |
| 2. Personalidades .....                                 | 14 |
| 3. Estilos .....  | 17 |
| A) Estilo cooperativo o solucionador de problemas ..... | 17 |
| B) Estilo competitivo o de naturaleza adversaria .....  | 19 |
| C) Estilo empático .....                                | 20 |
| D) Estilo asertivo .....                                | 20 |
| E) Clasificación utilizada .....                        | 20 |
| 4. Sumario .....  | 21 |

## CAPÍTULO III

MAAN, PUNTOS DE RESERVA Y ZONA  
DE POSIBLE ACUERDO (ZOPA)

|   | PÁG. |
|---|------|
| 1. Introducción .....                                       | 22   |
| 2. La Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN) ..... | 22   |
| 3. Los puntos de reserva .....                              | 24   |
| 4. La Zona de Posible Acuerdo (ZOPA) .....                  | 25   |
| 5. Sumario .....  | 26   |

## CAPÍTULO IV

## DIMENSIONES DE LA NEGOCIACIÓN

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 1. Introducción .....             | 27 |
| 2. Negociación distributiva ..... | 27 |
| 3. Negociación integrativa .....  | 28 |
| 4. Sumario .....                  | 34 |

## CAPÍTULO V

## PERCEPCIÓN DE JUSTICIA

|   |    |
|---|----|
| 1. Introducción .....   | 35 |
| 2. El juego del ultimátum y algunas anécdotas .....             | 35 |
| 3. Criterios de justicia .....                                  | 41 |
| A) Criterio de igualdad .....                                   | 41 |
| B) Criterio de equidad .....                                    | 42 |
| C) Criterio de necesidad .....                                  | 43 |
| D) Criterio de la transacción de referencia o antecedente ..... | 44 |
| E) Criterio del estándar común .....                            | 46 |
| 4. Sumario .....  | 46 |

## CAPÍTULO VI

## ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

|  |    |
|--|----|
| 1. Introducción .....                    | 48 |
| 2. El dilema del negociador .....        | 48 |
| A) Ricardo coopera y Tomás coopera ..... | 49 |

|   | PÁG. |
|---|------|
| B) Ricardo coopera y Tomás compite .....                                | 49   |
| C) Ricardo compite y Tomás coopera .....                                | 50   |
| D) Ricardo compite y Tomás compite .....                                | 50   |
| 3. El dilema del prisionero .....                                       | 51   |
| a) No ser envidioso .....   | 56   |
| b) No ser el primero en desertar .....                                  | 56   |
| c) Conviene reciprocarse tanto la cooperación como la competencia ..... | 57   |
| d) No pasarse de listo .....  | 57   |
| 4. Las diferentes estrategias .....                                     | 58   |
| 5. Sumario .....  | 60   |

## PARTE SEGUNDA

### PSICOLOGÍA DE LA NEGOCIACIÓN

#### CAPÍTULO VII

##### RACIONALIDAD LIMITADA: HEURÍSTICOS

|  |    |
|--|----|
| 1. Introducción .....                        | 63 |
| 2. Concepto de heurístico .....              | 63 |
| 3. El heurístico de disponibilidad .....     | 64 |
| 4. El heurístico de anclaje (y ajuste) ..... | 66 |
| 5. El heurístico de conformidad social ..... | 68 |
| 6. El heurístico de escasez .....            | 70 |
| 7. Sumario .....                             | 72 |

#### CAPÍTULO VIII

##### RACIONALIDAD LIMITADA: SESGOS

|  |    |
|--|----|
| 1. Introducción .....                                | 73 |
| 2. Concepto de sesgo .....                           | 73 |
| 3. El sesgo del pastel entero .....                  | 73 |
| 4. El sesgo de confirmación .....                    | 75 |
| 5. El sesgo de autoservicio o interés personal ..... | 76 |
| 6. La escalada irracional del compromiso .....       | 78 |
| 7. Sumario .....                                     | 82 |

## CAPÍTULO IX

## TEORÍA DE LA PERSPECTIVA

|  | PÁG. |
|--|------|
| 1. Introducción .....                            | 83   |
| 2. Concepto de la teoría de la perspectiva ..... | 83   |
| 3. La aversión a la pérdida .....                | 85   |
| A) El enmarcamiento .....                        | 87   |
| B) El efecto de dotación .....                   | 89   |
| 4. Sumario .....                                 | 95   |

## CAPÍTULO X

## EMOCIONES

|  |     |
|--|-----|
| 1. Introducción .....                                  | 97  |
| 2. Concepto de emoción .....                           | 97  |
| 3. Incidencia de las emociones en la negociación ..... | 98  |
| 4. Expectativas básicas .....                          | 98  |
| 5. Sumario .....                                       | 103 |

**PARTE TERCERA**

## ETAPAS DE LA NEGOCIACIÓN

## CAPÍTULO XI

PRIMERA ETAPA: DETERMINAR  
SI SE DEBE NEGOCIAR

|   |     |
|---|-----|
| 1. Introducción .....   | 107 |
| 2. Subasta frente a negociación .....                           | 107 |
| A) Perfil de los potenciales postores .....                     | 108 |
| a) Número de postores .....                                     | 108 |
| b) Certeza sobre la identidad de los potenciales postores ..... | 108 |
| c) Incentivos de los potenciales postores para participar ..... | 109 |
| d) Valoraciones divergentes entre los potenciales postores ...  | 109 |
| B) Características del activo .....                             | 109 |
| a) Facilidad de especificación del activo .....                 | 109 |

|                                     | PÁG. |
|-------------------------------------|------|
| b) Potencial para crear valor ..... | 110  |
| c) Relación y servicio .....        | 110  |
| C) Perfil del vendedor .....        | 110  |
| a) Aversión al riesgo .....         | 110  |
| b) Velocidad .....                  | 110  |
| D) Factores de contexto .....       | 110  |
| a) Confidencialidad .....           | 110  |
| b) Transparencia .....              | 111  |
| 3. Cuándo no negociar .....         | 111  |
| 4. Sumario .....                    | 113  |

## CAPÍTULO XII

### SEGUNDA ETAPA: PREPARACIÓN INTEGRAL

|  |     |
|--|-----|
| 1. Introducción .....                                | 115 |
| 2. Identificación de los actores correctos .....     | 115 |
| 3. Identificación de los intereses subyacentes ..... | 117 |
| 4. Fijación de metas .....                           | 119 |
| 5. Escogencia de la estrategia apropiada .....       | 120 |
| 6. Entorno físico .....                              | 120 |
| 7. Sumario .....                                     | 121 |

## CAPÍTULO XIII

### TERCERA ETAPA: INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

|   |     |
|---|-----|
| 1. Introducción .....   | 122 |
| 2. Estimación de la MAAN y puntos de reserva propios y de la otra parte ..... | 122 |
| A) Puntos de reserva compuestos .....   | 123 |
| B) Puntos de reserva en las negociaciones de transacción y conciliación ..... | 126 |
| 3. Procesos de “Due diligence” (diligencia debida) .....                      | 132 |
| 4. Qué hacer cuando no contamos con una MAAN .....                            | 133 |
| 5. Sumario .....  | 135 |

## CAPÍTULO XIV

CUARTA ETAPA: OFERTAS, CONCESIONES  
Y CREACIÓN DE VALOR

|  | PÁG. |
|--|------|
| 1. Introducción .....                                | 136  |
| 2. Apertura: ¿debemos hacer la primera oferta? ..... | 136  |
| 3. Concesiones: por qué y cómo hacerlas .....        | 138  |
| 4. La creación de valor .....                        | 141  |
| A) Integración de temas .....                        | 141  |
| B) Aprovechamiento de diferencias .....              | 141  |
| a) Valoraciones diferentes .....                     | 142  |
| b) Recursos diferentes .....                         | 143  |
| c) Predicciones diferentes .....                     | 143  |
| d) Preferencias de tiempo diferentes .....           | 145  |
| e) Diferentes niveles de aversión al riesgo .....    | 145  |
| 5. Sumario .....                                     | 145  |

## CAPÍTULO XV

## QUINTA ETAPA: CIERRE

|   |     |
|---|-----|
| 1. Introducción .....                           | 147 |
| 2. Tácticas de influencia .....                 | 147 |
| A) La amenaza .....                             | 147 |
| B) El compromiso .....                          | 148 |
| C) El portazo en las narices .....              | 149 |
| D) La cortina de humo .....                     | 149 |
| E) Las trampas de consistencia .....            | 150 |
| F) El policía bueno y el policía malo .....     | 151 |
| G) Facultades insuficientes .....               | 152 |
| H) Contratos modelo .....                       | 152 |
| I) La escasez .....                             | 152 |
| J) El mordisqueo .....                          | 153 |
| K) Otras tácticas .....                         | 153 |
| 3. Concesiones descendentes .....               | 154 |
| 4. El discurso de la victoria .....             | 154 |
| 5. Acuerdo .....                                | 154 |
| 6. Evaluación de resultados y aprendizaje ..... | 155 |
| 7. Sumario .....                                | 155 |

**PARTE CUARTA**

**AGENTES NEGOCIADORES Y ASPECTOS  
CULTURALES DE LA NEGOCIACIÓN**

**CAPÍTULO XVI**

**AGENTES NEGOCIADORES**

|  | PÁG. |
|--|------|
| 1. Introducción .....  | 159  |
| 2. Incidencia de los agentes negociadores en el proceso de negociación ..... | 159  |
| 3. Instancias de negociación por medio de agentes negociadores ....          | 160  |
| 4. Divergencia de intereses .....  | 161  |
| 5. Mandato y representación .....  | 164  |
| 6. Sumario .....   | 166  |

**CAPÍTULO XVII**

**ASPECTOS CULTURALES DE LA NEGOCIACIÓN**

|  |     |
|--|-----|
| 1. Introducción .....                  | 167 |
| 2. Concepto de cultura .....           | 167 |
| 3. La cultura latinoamericana .....    | 167 |
| 4. Cómo negocian los colombianos ..... | 170 |
| 5. Sumario .....                       | 172 |
| Bibliografía y referencias .....       | 173 |
| Índice de autores .....                | 183 |

