



Libro Apalancamiento

Cómo obtenerlo y mantenerlo en toda negociación

Roger Volkema
AMACOM, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

El apalancamiento es una forma de pensar útil acerca de cómo obtener una ventaja en una negociación, pero el concepto es básicamente una cristalización de lo que los buenos negociadores han venido haciendo durante siglos. El autor, Roger Volkema, logra hacer un buen trabajo especialmente en dos áreas: da ejemplos útiles y explicaciones metódicas de sus opciones. Clasifica a los juegos de poder habituales en distintos tipos que usted podrá identificar, poner en práctica y contrarrestar. Da ejemplos de cada uno de estos tipos, tomados de experiencias reales y de los medios más conocidos. Como resultado, este libro es fácil de leer, de entender y de aplicar. *BooksInShort* elogia sus ejemplos y estrategias y recomienda este libro a personas que deseen mejorar sus habilidades de negociación.

Ideas fundamentales

- Usted está negociando permanentemente. El proceso de negociación comienza antes y dura mucho más de lo que la mayoría de la gente cree.
- El apalancamiento es la clave para obtener lo que desea en una negociación.
- El apalancamiento es el poder o la influencia que ejerce sobre otra persona.
- El apalancamiento es específico para cada situación; cambia en cada nueva negociación y con cada individuo.
- Su apalancamiento está determinado por la forma en que lo perciben los demás.
- Incremente su apalancamiento, centrándose en aquello que más quieren y necesitan los demás.
- También puede potenciarlo reduciendo las alternativas a lo que usted ofrece.
- Para manejar el apalancamiento, controle el flujo de información en una negociación.
- Para mantener el apalancamiento, controle cuánto se involucra emocionalmente en una negociación.
- Utilice distintos enfoques para manejar el apalancamiento, según el nivel de riesgo, el contexto, su relación con las otras partes y la honestidad de éstas.

Resumen

Las palancas mueven objetos

Usted negocia todos los días, incluso cuando no está participando de una negociación deliberada y formal. Toda negociación suele comenzar mucho antes de sentarse a la mesa de negociación; muchas veces antes de que usted se dé cuenta de que está involucrado en ella, y continúa después de que se firma el contrato.

“La negociación es un proceso social que ocupa un rol central en nuestra existencia cotidiana. Estamos negociando constantemente en nuestra vida personal y profesional; muchas veces, sin siquiera darnos cuenta.”

En cualquier parte del proceso en que se encuentre, el “apalancamiento” es fundamental. En el ámbito de la negociación, el término “apalancamiento” hace referencia a todo tipo de poder o influencia que usted ejerza sobre otro. El “apalancamiento social” se determina mediante el “costo” – en términos de dinero, prestigio, energía u otros parámetros – de no llegar a un acuerdo. Si este costo es muy elevado para usted, la otra parte es la que tiene el apalancamiento. Por el contrario, si este costo es muy elevado para la otra parte, entonces es usted quien lo tiene. Para determinar qué parte tiene apalancamiento, debe entender qué costos están involucrados.

¿Qué tipo de apalancamiento tiene?

El apalancamiento no es absoluto, sino que depende de “percepciones.” Es un concepto “dinámico” y cambia constantemente; por ejemplo, la disponibilidad de información nueva puede modificar el apalancamiento. Usted puede tener poder en determinadas situaciones, y aun así no tener apalancamiento sobre los demás, ya que éste es “específico para cada situación.” El apalancamiento se presenta en cuatro formas, según la noción que tengan ambas partes de cuánto apalancamiento tienen.

1. “Apalancamiento activo”: ambas partes reconocen que usted está en una situación de ventaja.
2. “Apalancamiento ciego”: una de las partes tiene ventaja, pero no se da cuenta.
3. “Apalancamiento potencial”: usted tiene ventaja y lo sabe, la otra parte no la tiene.
4. “Apalancamiento desconocido”: ninguna de las partes está al tanto de lo que arriesga.

“Dado que el apalancamiento se basa en percepciones, entender y manejar estas señales es fundamental para tener el control de una negociación.”

Si está en una situación de apalancamiento desconocido, pregúntese tres cosas:

1. ¿Qué es lo que quiere?
2. ¿Por qué las otras partes deberían negociar con usted?
3. ¿Cuáles son sus alternativas?

¿En manos de quién está ahora?

Existen ciertos indicadores que le permitirán darse cuenta quién tiene el apalancamiento en una determinada situación. Si es usted quien convoca una reunión o inicia un contacto, ha reducido su apalancamiento. Le ha demostrado a la otra parte que ésta tiene algo que usted desea. Es posible que la otra persona lo haga trasladarse hasta el lugar donde se encuentra. Por el contrario, si la otra persona lleva un atuendo formal y usted lleva un atuendo informal, es usted quien tiene el apalancamiento. Si la otra parte se apresura por pagar el almuerzo que compartieron, es usted quien tiene el apalancamiento.

“Mientras que el poder suele ser más evidente, directo y duradero, el apalancamiento suele ser más sutil y más eficaz cuando se ejerce desde la distancia.”

Las personas que tienen apalancamiento lo demuestran de varias maneras: por el lugar que eligen al sentarse a la mesa, por la cantidad de personas que las acompañan, por la cantidad de espacio que ocupan y por el tipo de lenguaje corporal que utilizan. Estas personas deciden quién habla y en qué orden. En situaciones de suma jerarquía, es fácil determinar quién tiene el apalancamiento. Si habla con la reina de Inglaterra, deberá utilizar los títulos correctos y es posible que hasta deba hacer una reverencia en reconocimiento de su posición. En algunas sociedades, las personas de mayor edad son las que tienen más apalancamiento.

Cómo controlar su apalancamiento

Dado que el apalancamiento es siempre una cuestión de percepción, usted puede manejarlo, ya sea incrementando el suyo o bien disminuyendo el de la otra parte. Para incrementar su grado de apalancamiento, concéntrese en la otra persona y aplique estas tácticas:

- Demuestre tener algo que la otra persona desea: por ejemplo, si está solicitando empleo, averigüe cuáles son las necesidades del empleador y presente sus habilidades según esas necesidades.
- Cambie las necesidades o deseos de la otra persona: apunte a las necesidades subyacentes de la otra persona y no sólo a los deseos que manifiesta. Usted puede cambiar las necesidades de las personas recurriendo a la “afinidad,” es decir, logrando agradarle a los demás o apelando a la necesidad que tienen, para agradar.
- Cambie lo que se encuentra a disposición: debilite la reputación o credibilidad de sus competidores. Con tiempo suficiente, puede eliminar las alternativas: puede comprar a sus competidores, destruirlos o iniciar acciones legales contra ellos.

“Es probable que los distintos tipos de apalancamiento requieran de distintos enfoques para manejarlo.”

Reducir el apalancamiento de la otra parte requiere de un proceso similar. No obstante, en lugar de centrarse en el otro para reducir su apalancamiento, céntrese en usted.

- Finja haber perdido el interés: señale los defectos. Actúe como si tuviera cosas más importantes que hacer. Si está en una tienda, desvíe la mirada.
- Amplíe la definición de lo que quiere: por ejemplo, al comprar un automóvil, lo que está buscando en realidad es un medio de transporte, lo que podría incluir autobuses, trenes o una flota de vehículos.
- Cambie el contexto en el que transcurre la negociación: identifique otras personas que pueden ofrecer algo similar. Si no existen, genérelas para obtener lo que quiere. Si no puede encontrar o generar alternativas, finja que las tiene.

Cómo defender su apalancamiento

Desde ya, mientras usted trabaja para incrementar su apalancamiento y reducir el de las otras partes, éstas están intentando hacer exactamente lo mismo. Conozca sus criterios y sosténgalos firmemente. Los vendedores suelen tratar de establecer una afinidad social; por ende, esté atento a las bromas y a los tratamientos familiares. Nunca ceda el control del tono y del ritmo de la negociación. Si la otra parte intenta desacreditar sus alternativas, confíe en sus fuentes de información; no entre en una contienda para ver quién sabe más acerca del campo en cuestión. Anticipe sus acciones para evitar que otros desacrediten sus alternativas.

“La educación de un hombre o de una mujer queda demostrada en la forma de comportarse en una pelea.” [– *George Bernard Shaw*]

Espere y planifique ampliaciones repentinas de las opciones que se ponen en la mesa. Si las otras partes insinúan que están analizando la posibilidad de trabajar con sus

competidores, haga preguntas y observe el lenguaje corporal que utilizan. Instrúyalas. Persuádalas para que vuelvan a usted. Esté alerta para detectar señales que indiquen que la persona no está diciendo la verdad: en general, las personas que mienten hablan despacio, con un “tono de voz más elevado” y hacen pausas frecuentes. Es posible que se sienten con una postura rígida, que eviten entrar en detalles y que sean pesimistas o imprecisas. Puede responder a una mentira con otra mentira, pero cuanto más cerca se mantenga de la verdad, más convincente será.

Relaciones y negociación

Su relación con las otras partes normalmente determina las estrategias de negociación que aplica. Puede aplicar una variedad más amplia de estrategias en relaciones ocasionales o pasajeras que cuando está negociando con alguien cuya opinión le interesa, como ser, un familiar. De todos modos, tiene las siguientes opciones, que puede aplicar incluso cuando tiene una relación cercana con la persona sobre la que quiere tener apalancamiento:

- Plantear que no tiene el poder para celebrar el acuerdo deseado: en este caso, se aparta completamente de la situación.
- Asóciese con otra persona: utilice la estrategia del “policia bueno y el policia malo.” O bien, pídale a la otra persona que actúe como su representante, un funcionario que lo protegerá del vínculo emocional.
- Controlar el medio de comunicación: el correo electrónico es un medio de comunicación menos personal que sentarse a mantener una conversación en persona.
- Manejar el nivel de interacción: por ejemplo, usted puede explicar explícitamente lo que desea, o bien puede hablar de un modo más indirecto, haciendo afirmaciones generales. Puede demostrar sus sentimientos, en lugar de expresarlos.
- Mantener distancia: por ejemplo, mantenga una conversación con la otra parte, con un escritorio de por medio.

“En ciertas situaciones de negociación, ‘renunciar’ al apalancamiento puede representar una ventaja para usted. Si el resultado de la negociación no es tan importante en el esquema de vida general, es posible que no desee revelar, ni hablar de aprovechar, su ventaja.”

Para decidir cuánto arriesgar, debe comprender la situación y a las personas que están involucradas en la misma. Para persuadir a otro de asumir un riesgo, debe encuadrar la situación adecuadamente. Se supone que las emociones están presentes en toda negociación, ya que no se molestaría en aplicar el apalancamiento si no quisiera obtener algo. No obstante, las emociones, en particular, el enojo pueden disminuir su capacidad de negociación, al impedirle pensar con claridad y actuar estratégicamente. Sepa cuáles son sus disparadores y tendencias. La forma en que las emociones entran en juego vívidamente también depende de las costumbres, de la nacionalidad, de las circunstancias, de las experiencias de vida y de la “inteligencia emocional.” Ya sea que esté “enojado, triste, contento o temeroso,” utilice sus emociones estratégicamente.

“Una negociación exitosa [es] aquella en la que usted obtiene todo lo que quiere y la otra parte se siente suficientemente conforme con el intercambio como para volver a negociar con usted en el futuro.”

Negociaciones con varias partes Las negociaciones en las que participan varias partes son delicadas. Para mantener su apalancamiento:

- Determine quién tiene un verdadero interés en la negociación y quién está simplemente aprovechando la situación. No subestime la cantidad de “partes interesadas,” ya que esto puede generar malos entendidos y retrocesos en la mesa de negociación.
- Una vez que haya identificado cuáles son las principales partes interesadas, reúname con cada una de ellas con la mayor frecuencia posible. Utilice asistentes visuales para registrar los puntos clave que, de lo contrario, pueden pasar inadvertidos en la confusión.
- Algunos asuntos resultan de más interés para algunas personas que para otras; por ende, debe hacer seguimiento de distintas instancias de apalancamiento.
- También esté atento a las alianzas. Los equipos deberían poder trabajar juntos en pos de un objetivo unificado.
- Comience por puntos menores y simples y genere consenso a medida que avanza.
- Exprese intereses en común para fortalecer el sentido de afinidad.

Practique el uso del apalancamiento

Comience por analizar su conducta de negociación y observar la de los demás. Identifique quién tiene el apalancamiento y clasifíquelo en las siguientes categorías: activo, ciego, potencial o desconocido. Pregúntese cómo las partes involucradas podrían cambiar sus respectivos apalancamientos. Luego, desarrolle sus habilidades con amigos. Utilice distintas técnicas para cambiar o defender su apalancamiento y pruebe distintos medios de comunicación. Negocie un acuerdo en persona; luego, negocie el mismo asunto por correo electrónico. Practique negociar contratos reales. Identifique un área en la que ya tenga un acuerdo, por ejemplo, con el servicio telefónico de larga distancia. Tome nota de las técnicas que utilizó, cuáles le dieron mejores resultados y porqué. Cuando haya concluido esta prueba, intente con otra. Compre un artículo pequeño que esté disponible en varias tiendas, como por ejemplo, jabón de tocador. Devuélvalo en otra tienda, sin presentar un recibo. Analice los costos de llegar a un acuerdo, evalúe la alternativa para ambas partes y planifique qué técnicas aplicará.

La ética en el uso del apalancamiento

Es posible que haya dudado antes de poner en práctica esta última prueba. Posiblemente piense que devolver un artículo a una tienda donde no lo adquirió es contrario a la ética. Esto da lugar a una pregunta aún más amplia: ¿es ético utilizar cualquiera de estas técnicas para incrementar su nivel de apalancamiento? La ética está determinada por la cultura y el contexto; por lo tanto, cada persona tendrá una respuesta distinta para esa pregunta. Probablemente, usted aplicará normas de ética más elevadas al negociar con alguien con quien tiene una relación permanente. Si la otra parte considera que su comportamiento es contrario a la ética, la negociación cambiará. Si usted cree que el comportamiento de los demás es contrario a la ética, puede decidir no seguir adelante con la negociación. Puede hacer notar sus acciones con la esperanza de que las modifiquen. De ser necesario, confirme la honestidad de la otra persona en el acuerdo final.

Sobre el autor

Roger Volkema es autor de *The Negotiation Toolkit* (El kit de herramientas de negociación). Es profesor de dirección de empresas de la American University de Washington, D.C.

