

# Principios de los cuatro acuerdos para una negociación eficiente

*Artículo escrito por: Javier V. Carnevali P.*

---

Hace algunos años leí el libro Los Cuatro Acuerdos de Don Miguel Ruíz. En ese momento lo interpreté como un libro de autoayuda que me permitiría aplicar algunos principios prácticos para mejorar mi relación conmigo mismo y con los demás. Recientemente estuve reflexionando sobre una negociación que iba a hacer con un proveedor y por alguna razón me vino a la mente Los Cuatro Acuerdos y me di cuenta de que estos principios o guías de conducta aplicaban perfectamente a lo que debía ocurrir en una negociación y fue cuando decidí escribir este artículo.

Los Cuatro Acuerdos es una guía práctica basada en la filosofía Tolteca de liberarse de las creencias autolimitantes que pueden causar sufrimiento en la vida de una persona, o a los efectos de este artículo, a las partes de en una negociación.

Según lo que he aprendido del Modelo de Negociación de la Universidad de Harvard es que una negociación eficiente es aquella que:

- Los intereses de las partes quedan satisfechos
- Las opciones no dejan desperdicio
- Se basa en criterios objetivos
- El compromiso es claro y bien diseñado
- La comunicación es eficiente
- La relación mejora
- Se conoce el contexto de la negociación
- El acuerdo al que se llegó es mejor que mi alternativa MAAN (Mejor alternativa a un acuerdo negociado, que responde a la pregunta ¿cuál es mi mejor alternativa en caso de que no pueda alcanzar el acuerdo deseado en primera instancia?)

A continuación, revisaremos cada uno de los cuatro acuerdos para identificar cómo su aplicación puede ayudarnos a mejorar la eficiencia de nuestras negociaciones.

## **PRIMER ACUERDO: SÉ IMPECABLE CON TUS PALABRAS**

Dice Don Miguel Ruíz: (las palabras) “Son una fuerza; constituyen el poder que tienes para expresar y comunicar, para pensar y, en consecuencia, para crear los acontecimientos de tu vida” y más adelante aclara “pero son una espada de doble filo: pueden crear el sueño más bello o destruir todo lo que te rodea”.

Estamos en constante negociación: sea en el ámbito personal o profesional. Desde la pregunta ¿a dónde vamos de vacaciones? que puede llegar a requerir una negociación entre los miembros de la familia, hasta ¿a qué precio vamos a cerrar una importante compra de insumos para la empresa? o incluso si lo llevamos a aspectos geopolíticos, ¿qué parte de un territorio le corresponde a un país o a otro?

Sea cual sea el ámbito de la negociación, al final estamos hablando de dos o más personas interactuando, comunicándose, usando palabras para ponerse de acuerdo en algo.

En este artículo me voy a referir exclusivamente a las negociaciones de carácter profesional. Es decir, donde la negociación tiene interlocutores que representan a una organización y por tanto tienen que lograr ponerse de acuerdo para intentar satisfacer los intereses de éstas.

Seguramente les ha pasado que una sola palabra mal colocada en una frase o dicha en un mal momento o mal interpretada puede acabar con una conversación. Así mismo una palabra dicha en el momento correcto y de la manera correcta puede construir relaciones de confianza. Este es el poder de la palabra. El filósofo venezolano José Manuel Briceño Guerrero dijo “el lenguaje crea realidades” y por ello la importancia de mejorar constantemente nuestras habilidades de comunicación.

La comunicación es clave en una negociación. No solo en cuanto a lo que decimos, sino cómo lo decimos. Aspectos como la entonación, volumen de la voz, lenguaje no verbal influyen radicalmente en cómo la otra persona interpreta nuestro mensaje.

La palabra “impecable” que Ruíz utiliza en este primer acuerdo implica que en el uso de la palabra está implícito un compromiso. Dice Eleodoro Ventocilla “Promete solo lo que puedes cumplir”. En una negociación donde mantener una relación a largo plazo es importante, el ser íntegros y cumplir los acuerdos crean confianza y esa confianza es la base fundamental para mantener una relación sana.

Algunos consejos para aplicar este acuerdo en una negociación son:

- Diseña los mensajes clave que vas a comunicar durante la negociación. No lo dejes a la improvisación
- Analiza previamente qué tipo de palabras o frases debes evitar usar en tus mensajes. Esto es particularmente importante en negociaciones multiculturales
- Sé congruente entre lo que piensas, dices y haces
- Reflexiona antes de hablar. A veces pensamos que ante una pregunta tenemos que responder de manera inmediata porque si no vamos a transmitir inseguridad o falta de conocimiento. El uso del silencio es importante en una conversación y por tanto es estratégico porque nos permite pensar bien lo que vamos a decir
- Escucha para entender, no para responder. Evita la voz interna que está buscando respuestas al mismo momento que te están hablando. Concéntrate en la otra persona, escucha lo que está diciendo y asegúrate de entender el mensaje antes de responder
- Lee, aumenta tu vocabulario, investiga y aprende sobre comunicación oral y escrita

## **SEGUNDO ACUERDO: NO TE TOMES NADA PERSONALMENTE**

Dice Don Miguel Ruíz “el tomarse las cosas personalmente, es la expresión máxima del egoísmo, porque consideramos que todo gira a nuestro alrededor”.

Para aplicar este acuerdo es clave entender que todas las personas tenemos perspectivas, paradigmas que influyen en la manera en que actuamos. Lo que alguien dice refleja sus propios sentimientos, creencias y opiniones. Si alguien te insulta y lo tomas personalmente lo aceptas, lo conviertes en algo tuyo y te afecta negativamente. Crear inmunidad ante estas agresiones es una habilidad que hay que desarrollar para tener una vida más feliz y negociaciones más productivas.

No controlamos lo que las otras personas dicen o hacen, pero si controlamos cómo lo asumimos. Si lo tomamos como algo personal, perdemos control sobre nuestras emociones, con lo cual es muy probable que nos comportemos de una manera que va en contra de nuestro propio objetivo y con esto sabotarnos a nosotros mismos.

Por ejemplo, si alguien grita durante una reunión donde se está negociando algo importante y donde queremos lograr un beneficio para nuestra empresa y nosotros reaccionamos gritando, es muy probable que se interrumpa o cancele la reunión y con esto hemos disminuido la posibilidad de llegar a algún acuerdo.

Algunos consejos para aplicar este acuerdo en una negociación son:

- Entiende que la opinión del otro es tan valiosa como la tuya y por tanto, merece ser entendida
- Maneja tus emociones durante la negociación, no caigas en provocaciones
- Si la otra persona insulta, grita, hazle saber que esas conductas no permitirán llegar a ningún lado y al contrario, afectarán la posibilidad de que cumpla con sus propios intereses
- Es válido hacer una pausa durante la negociación para “calmar los ánimos” o manejar alguna emoción que podría afectar negativamente el logro de los objetivos
- Entiende que “Escuchar es distinto a estar de acuerdo”. Escucha atentamente a la otra parte. Esto te dará información valiosa durante la negociación

## **TERCER ACUERDO: NO HAGAS SUPOSICIONES**

Una negociación implica un constante proceso de comunicación. Durante una conversación intercambiamos constantemente puntos de vista y entenderlos es un elemento fundamental para lograr acuerdos.

Es importante estar seguros de que comprendemos lo que la otra parte está comunicando y para ello vale la pena invertir tiempo en validar que efectivamente entendimos bien esos mensajes.

Así como en el acuerdo anterior el ego puede jugaros una mala pasada, también puede ser una barrera para que “acomodemos” los mensajes a nuestros propios intereses. Esto ocurre incluso

de manera inconsciente. Nuestro cerebro, en su mejor intención de ayudar, puede filtrar lo que escuchamos para que se adapte de la mejor manera posible a nuestras creencias, paradigmas y beneficio. Es por esto que durante la negociación es importante darnos el tiempo necesario para aplicar estos consejos:

- Entiende que tus suposiciones pueden estar equivocadas
- Evita hacer juicios antes o durante la negociación
- Haz preguntas para entender y aclarar durante la negociación, incluso se vale interrumpir para asegurar que entendimos bien un mensaje antes de proseguir
- Diseña tus mensajes para que sean claros y dejen poco margen a la interpretación
- Al final de las intervenciones donde consideres que algo pudo prestarse a interpretación pregunta si alguien tiene alguna duda
- Está atento al lenguaje corporal de las personas que están escuchando. Particularmente los gestos faciales pueden evidenciar una falta de comprensión o duda

#### **CUARTO ACUERDO: HAZ SIEMPRE LO MÁXIMO QUE PUEDES**

Aplicar este acuerdo es lo que permite que mejoremos continuamente en los otros tres. Esto no quiere decir que siempre todo saldrá de acuerdo con lo esperado, pero si es importante que al final de una negociación puedas decir “hicimos lo máximo posible por lograr nuestros objetivos”. No debería quedar duda de que se hizo el máximo esfuerzo, aunque No se haya logrado todo lo que se esperaba.

La excelencia en sí misma no existe, pero si podemos aspirar a ser excelentes y es este el viaje en el que nos tenemos que embarcar.

Algunos consejos para aplicar este acuerdo en una negociación son:

- Identifica y reconoce tus áreas de oportunidad como negociador y mejóralas
- Sigue trabajando en tus fortalezas
- Práctica, organiza negociaciones simuladas y asegúrate de analizarlas para identificar lo que se hizo bien y lo que se puede mejorar

Hablar de una negociación exitosa puede ser un término relativo y por esto decimos que lo que sí está más en nuestro control es que una negociación sea eficiente. Ahora bien, siempre podremos decir que “pudo ser más eficiente”. La invitación es a que nos sintamos satisfechos si hicimos lo máximo posible en esa negociación para:

- Identificar distintas alternativas, en caso de que no pueda lograr un acuerdo y que determinamos cuál de esas alternativas sería la mejor (MAAN)

- Fortalecer nuestra MAAN, lo cual implica asegurar que realmente es una alternativa que se puede usar, que consideramos la máxima cantidad de alternativas posibles y que conocemos o analizamos cuál es la MAAN de la otra parte
- Satisfacer los intereses de todas las partes
- Lograr que las opciones no dejaran desperdicio, es decir, fuimos creativos para considerar una gran cantidad de opciones
- Basarnos en criterios objetivos. Se usaron datos e información de fuentes confiables y se dejó poco margen a la subjetividad. Más que atacar síntomas, se resolvieron los problemas de raíz
- Llegar a un compromiso bien diseñado. Ambas partes lo entienden y es tan claro que no permite suposiciones
- Lograr que la comunicación fuese eficiente
- Honrar nuestra palabra. Ser consistentes entre lo que se dijo y lo que se hizo
- Mejorar la relación
- Conocer el contexto de la negociación (partes involucradas, antecedentes, etc.)

Los cuatro acuerdos sirven de guía para mejorar la manera en que interactuamos con nosotros mismos y con los demás, tanto en el ámbito personal y profesional. Podemos mejorar nuestras relaciones de trabajo mediante la aplicación de estos principios. Aplicar los cuatro acuerdos incrementará la eficiencia de nuestras negociaciones porque existe una relación directa entre lo que hacemos y dejamos de hacer con los resultados que obtenemos en nuestras interacciones humanas. Al final, no existe tal cosa como una “negociación entre empresas” solo negociaciones entre personas que representan intereses de empresas y por ello el elemento humano siempre estará presente, con sus complejidades, satisfacciones y frustraciones. Pero recuerde que al final, lo que importa es que hayamos hecho lo máximo posible para satisfacer nuestras necesidades e idealmente, las de todas las partes involucradas.

---

### **Referencia biográfica**

El licenciado Javier Carnevali es un reconocido especialista en las áreas de: Abastecimiento Estratégico, Compras y Gestión de la Cadena de Suministro con un enfoque de Sustentabilidad. Tiene 29 años de experiencia en Consultoría y Liderazgo en el área de Abastecimiento y Suministro en empresas de diversos países y sectores industriales.

Es graduado en Administración de Empresas, mención Gerencia de la Universidad Metropolitana (Caracas, Venezuela) en 1995 y de El Master en Administración de Empresas del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) en 1999. Cuenta con un Certificado en Supply Chain Management por la Universidad de California Los Ángeles (UCLA) y de Business Analytics de la

Universidad de Cambridge. También realizó el Program On Negotiation de la Universidad de Harvard y cuenta con el Certificado de la Asociación Internacional de Economía Sustentable (IASE).