

## LAS RELACIONES LABORALES Y LA NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES EN EL CANAL DE PANAMÁ



**Gabriel Barcelio Ayú Prado Canals**

Junta de Relaciones Laborales de la Autoridad del Canal de Panamá  
(JRL-ACP)

gbayupradoc@juntalaboral-acp.com

Fecha de recepción: 05/12/2017

Fecha de revisión: 20/12/2017

Fecha de aceptación: 20/01/2018

*“La negociación es el arte de hacer que el otro y yo nos salgamos con la nuestra”.*

### RESUMEN

Puede definirse la Negociación basada en intereses como un estilo alternativo de negociación que se utiliza para lograr resultados positivos para ambas partes. Es un estilo que utiliza las creencias, principios, pasos y técnicas que son marcadamente diferentes de la negociación tradicional de adversarios. El énfasis en la negociación tradicional descansa sobre el poder relativo de las partes y su disposición de usarlo, tanto en relación con asuntos específicos, como también con el arreglo en general. Por tanto, la Negociación basada en intereses es un enfoque de solución-consenso para las negociaciones, que se enfoca en los intereses de las partes.

**Palabras clave:** Negociación Laboral, Ganar-Ganar, Negociación de Buena Fe, Principio del Intercambio, Negociación Tradicional.

## LABOR RELATIONS AND NEGOTIATION BASED ON INTERESTS IN THE PANAMA CANAL

### ABSTRACT

Interest Based Negotiation is defined as an alternative style of negotiation used to achieve positive results for both parties. It is a style that uses the beliefs, principles, steps and techniques marked differently from the traditional negotiation of adversaries. The emphasis in the traditional negotiation rests on the relative power of the parties and his disposition to use it, in the relation with specific issues, as well as with the general arrangement. The Interest Based Negotiation is a consensus-solution approach to negotiations that focuses on the interests of the parties.

**Key words:** Labor Negotiation, Win-Win, Good Faith Negotiation, Principle of the Exchange, Traditional Negotiation.

### I. NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES

Cuando hablamos de negociar en términos generales, nos referimos a una actividad propia de los seres humanos, frecuente e importante porque se toman decisiones trascendentes. Para negociar se requiere preparación, planeación, estudio, concentración y mucha creatividad.

Por tanto, cuando hablamos de negociar, nos referimos a una manera civilizada de resolver conflictos mediante un proceso de búsqueda y formalización de acuerdos, que satisfagan los intereses de cada parte. En el fondo lo que se busca es obtener aquello que por otros medios sería más costoso, esto asegurando compromisos duraderos de las partes, con el fin de lograr acuerdos útiles para las mismas.

Una negociación laboral será eficaz únicamente si tiene en cuenta los intereses de ambas partes. Una negociación sobre posiciones está destinada al fracaso porque cuando se negocia por posiciones, aun si se alcanza formalmente un acuerdo, una de las partes quedará insatisfecha.

El objetivo de la negociación no es defender “nuestra posición” ni derrotar la posición de la otra parte porque detrás de las posiciones contrapuestas hay intereses comunes.

La Negociación es una interacción entre dos (2) partes, cada una de las cuales tiene algo que la otra desea obtener, para satisfacer intereses mutuos. En otras palabras no es una guerra, debido a que el interlocutor no es el enemigo, ya que la negociación no tiene como objetivo alcanzar una

victoria derrotando al enemigo, sino que la negociación no es una afirmación o demostración de poder.

## **II. PRINCIPIOS RECTORES DE LA NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES**

### **1. PRINCIPIO DEL INTERCAMBIO**

Toda negociación supone un intercambio de aspiraciones entre las partes, ya que si no hay intercambio, no hay negociación verdadera, por eso se excluye el concepto de “todo o nada”.

El objetivo de una negociación laboral es obtener un acuerdo, porque para concretar un acuerdo, tenemos que dar para recibir, en otras palabras, ambas partes deben obtener resultados.

### **2. NEGOCIACIÓN DE BUENA FE**

La Negociación de Buena Fe supone intención seria de buscar un acuerdo porque el objetivo de la negociación laboral debe ser satisfacer intereses legítimos de la organización en beneficio de sus miembros, o sea, una negociación de buena fe no puede contener agendas ocultas ni perseguir objetivos particulares de los negociadores.

### **3. ENFOQUE “GANAR-GANAR”**

En una negociación eficaz, ambas partes deben ganar, por lo que cada parte debe tener en cuenta que obtener algo de la otra supone necesariamente una concesión, aunque ésta no necesariamente sea de la misma naturaleza.

La negociación laboral se da en un contexto de una relación permanente entre las partes debido a que un acuerdo en que una de las partes no gane, daña la relación.

## **III. VENTAJAS DEL USO DE LA NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES**

1. Hay una relación mejor y de mayor cooperación y colaboración.
2. Se da un mayor respeto y confianza entre las partes.
3. Se consigue un acuerdo que contiene más soluciones elegantes en términos de necesidades y permanencia.

#### **IV. REQUERIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES**

1. Existe alguna evidencia de cooperación y/o colaboración exitosa entre trabajadores y empresarios durante el periodo del convenio anterior.
2. Se da la voluntad de las partes de compartir completamente la información de la negociación.
3. Puede que haya suficiente tiempo antes de la expiración para completar la secuencia de toma de decisiones, capacitación y aplicación del proceso.
4. Hay disposición de abandonar el uso del poder como el único medio de garantizar un resultado.
5. Se nota la ausencia de asuntos claramente divisorios.
6. Es evidente la comprensión y aceptación del proceso por los miembros del grupo.

#### **V. TÉCNICAS EN LA APLICACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES**

1. Seleccione y enfóquese en el asunto en cuestión.
2. Discuta los intereses.
3. Genere opciones.
4. Establezca criterios.
5. Aplique los criterios a las opciones utilizando el análisis de las tres (3) fases.
6. Desarrolle las soluciones.
7. Ponga la solución por escrito.

## **VI. HERRAMIENTAS DE LA NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES**

El cruce de ideas es una herramienta para ayudar a los grupos a generar el mayor conjunto posible de ideas, lo más velozmente posible, yendo más allá de lo familiar y obvio, para desarrollar ideas nuevas y creativas.

El cruce de ideas se usa para desarrollar opciones y generar criterios, por lo que los componentes claves son el no evaluar ni asignar pertenencia a las ideas.

La toma de decisiones por consenso es el proceso que lleva a un acuerdo de grupo del que todos pueden aceptar y apoyar sin sentirse que han cedido intereses importantes.

El Rotafolio se utiliza para registrar todas las ideas del grupo y presentarlas en las paredes de manera que éste pueda tener un enfoque común, para reducir los malentendidos y unificar el esfuerzo del grupo.

## **VII. ANÁLISIS DE LAS TRES (3) FASES EN LA NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES**

Cada una de las tres (3) fases de Análisis (viabilidad, beneficios y aprobación) consta de una pregunta crítica y de consideraciones críticas.

Para el Análisis de Viabilidad, la pregunta crítica es: ¿resuelve el problema de una manera razonable la opción o la propuesta?

Para el Análisis de Viabilidad, las consideraciones críticas son: es la opción o la propuesta ¿legal?, ¿funcional?, ¿comprensible?, ¿sencilla?, ¿flexible?, ¿manejable?, ¿asequible?, ¿rentable?, ¿realizable?

Para el Análisis de los Beneficios, la pregunta crítica es: ¿considera la opción o la propuesta los intereses importantes de una manera positiva?

Para el análisis de aprobación, las preguntas críticas son: ¿aprobarán la solución los miembros del grupo?, ¿la inclusión de una nueva disposición en el acuerdo final haría fracasar el trato?, ¿si fracasa, podrá una revisión hacer que la propuesta fuera aceptable?

Para el análisis de aprobación, la consideración crítica es: ¿la opción o la propuesta es aceptable?

## **VIII. MATRICES PARA LA NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES**

### **1. MATRIZ DE NORMAS o CRITERIOS EN LA NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES**

Es una herramienta que los equipos en una Negociación Basada en Intereses utilizan para registrar el consenso, en el grado en que cada opción o propuesta satisface las normas o criterios.

### **2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE OPCIONES EN LA NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES**

Es una herramienta que los equipos en una Negociación Basada en Intereses utilizan para registrar la aceptación por parte del grupo de las opciones enumeradas.

### **3. HOJA DE PLANEAMIENTO EN LA NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES**

Se recomienda el uso de seis (6) hojas, las cuales tendrán funciones diferentes:

1. Preparación del proceso en la reunión separada.
2. Enfocar el punto en una sesión conjunta.
3. Tratar los intereses en una segunda reunión separada.
4. Generar opciones en una sesión conjunta.
5. Desarrollar criterios y/o herramientas de clausura para evaluar las opciones.
6. Juzgar las opciones con criterios.

## **IX. LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS NEGOCIADORES**

Una gran parte de la actividad de la negociación se centra en la comunicación.

Las partes se comunican entre sí para resolver sus intereses, algunas veces antagónicos.

No obstante, determinados aspectos del proceso de comunicación en las negociaciones, como las dificultades semánticas o el estado de ánimo del receptor, dificultan el flujo de información entre los negociadores.

Para enviar un determinado mensaje, el emisor tiene que codificarlo en un lenguaje determinado, transmitirlo a través de un medio o canal, y el receptor tiene que decodificarlo (descifrar el mensaje).

## X. FUNDAMENTO DE DERECHO

El Artículo 64 del Reglamento de Relaciones Laborales de la Autoridad del Canal de Panamá señala que: *“De conformidad con el Numeral 3 del Artículo 102 de la Ley Orgánica, se establece el método de negociación en base a intereses. Los intereses de las partes deben promover necesariamente el objetivo de mejorar la calidad y productividad, el servicio al usuario, la eficiencia operacional del Canal y la calidad del ambiente de trabajo.”.*

El Numeral 3 del Artículo 102 de la Ley Orgánica de la Autoridad del Canal de Panamá señala que: *“El número, tipos y grado de los trabajadores que pueden ser asignados a cualquier unidad organizativa, proyecto de trabajo u horario de trabajo; la tecnología, los medios y métodos para desempeñar un trabajo. La obligación de negociar estos asuntos quedará sujeta a la utilización de un método de negociación, en base a intereses y no a posiciones adversas de las partes, el que será establecido en los reglamentos. Los intereses de las partes deben promover necesariamente el objetivo de mejorar la calidad y productividad, el servicio al usuario, la eficiencia operacional del Canal y la calidad del ambiente de trabajo.”.*

El Artículo 103 de la Ley Orgánica de la Autoridad del Canal de Panamá señala que: *“Con el propósito de mejorar el funcionamiento de la Autoridad, la administración de la Autoridad y los Sindicatos, con la participación de los representantes exclusivos, podrán trabajar, en forma asociada y en conjunto, para mejorar las relaciones laborales, identificar problemas y encontrar soluciones.”.*

El Artículo 65 del Reglamento de Relaciones Laborales de la Autoridad del Canal de Panamá señala que: *“Durante la negociación las partes deberán:*

*1. Plantear la cuestión o cuestiones específicas en torno a las cuales girará el diálogo, exponiendo con claridad los intereses individuales y comunes de las partes, a fin de identificar los intereses mutuos o coincidentes y acordar el estándar.*

*2. Generar opciones para lograr los intereses expuestos, a través de un intercambio franco, abierto y espontáneo de ideas y pensamientos puestos en común, para que sean evaluadas en conformidad con el estándar acordado entre las partes.*

*3. Evaluar y combinar opciones o elementos de las mismas a fin de que se enmarquen dentro del estándar previamente establecido, para lograr un consenso de solución.”.*

## CONCLUSIÓN

Todos nosotros, diariamente, estamos en una permanente negociación, ya sea con la esposa, los hijos, los jefes, los vecinos, en el club, en la asociación, en fin, en todas las actividades de interacción social que se realiza, y para enfrentar esta realidad es menester conocer cómo negociar.

La negociación es un proceso de mutua comunicación que procura buscar un acuerdo con otras personas, que tienen generalmente intereses compartidos u otros opuestos. Dicho de otra forma, la negociación no necesariamente requiere de una actividad formal y ritualista, comúnmente es un proceso sin ceremonia ni mucho protocolo, en la que se propone conseguir alguna cosa que requiere o necesita de otra persona.

Cada persona puede ser negociadora, aunque, a veces las personas ven la negociación como un enfrentamiento con una opción desagradable. Si somos “negociadores blandos”, a fin de salvar la relación con el otro, cedemos en nuestra posición.

Si somos “negociadores duros”, hacemos que el proceso se complique para sacar ventajas. Una y otra forma de negociar es pernicioso, por ello, hay una verdadera alternativa y es “la Solución Conjunta de los Problemas”, que implica centrarse en los intereses individuales y comunes de las partes, alejándose de las posiciones individuales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fisas Armengol, Vincent. *Cultura de Paz y Gestión de Conflictos*, Icaria Antrazit. Ediciones Unesco.

Floyer Acland, Andrew. *Como utilizar la mediación para Resolver Conflictos en las Mediaciones*.

Howard Raiffa. (1996) *El arte y la ciencia de la negociación*. Fondo de Cultura Económica. 1996

Kremenyuk, Victor A. (1984) (Editor). *Principios fundamentales de la negociación*, Buenos Aires: Editorial Sudamérica.

Laue, James (1993). *Resolution: Transforming Conflict and Violence*, Institute For Conflict Analysis and Resolution, Occasional. George Mason University, Fairfax.



Lebel, Pierre (1990). El arte de la negociación, Barcelona: Ediciones CEAC.

Martínez Neira, Néstor Humberto. (1995) Justicia para la Gente, Ministerio de Justicia y del Derecho. Santafé de Bogotá.

### **NORMAS CONSULTADAS**

- Constitución Política de la República de Panamá, Título XIV – El Canal de Panamá.
- Ley No.19 de 11 de junio de 1997. Por la que se organiza Autoridad del Canal de Panamá. Asamblea Nacional. Gaceta Oficial No. 23309. 13 de junio de 1997.
- Acuerdo No.18 de 1 de julio de 1999 de la JD-ACP. Por el cual se aprueba el Reglamento de Relaciones Laborales de la Autoridad del Canal de Panamá. Gaceta Oficial 25285. 25 de mayo de 1999.