

**JOSÉ MARÍA VIDELA DEL MAZO**

# **ESTRATEGIA Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Prólogo de  
**CARLOS FRANCISCO ECHEZARRETA**



**ABELEDOPERROT**  
**BUENOS AIRES**

SAL-145

## ÍNDICE GENERAL

Agradecimientos .....	7
Prólogo .....	9

### CAPÍTULO I

#### INTRODUCCIÓN

I. De los conflictos humanos y la justicia .....	15
1. Las cuatro etapas que ha recorrido la humanidad resolviendo conflictos .....	15
II. De los métodos alternativos a los procedimientos judiciales.....	19
1. Principios para enfrentar los desafíos actuales .....	19
III. De algunos dilemas que aparecen en la resolución de conflictos, especialmente en lo laboral .....	26
1. El caso del trabajador individual .....	26
2. El caso de los trabajadores unidos por un “convenio colectivo de trabajo” ..	26
3. El caso del patrón, sea unipersonal o una empresa .....	27
4. El caso del juez en lo laboral, sea de primera, única o segunda instancia.....	27
5. El caso del tercero neutral: facilitador, mediador, conciliador o árbitro en potencia .....	27

### CAPÍTULO II

#### DE LA PREVENCIÓN DE LOS CONFLICTOS LABORALES

I. Presentación.....	29
II. Es mejor evitar los problemas que solucionarlos .....	30
III. Del ejercicio del poder como factor provocador de conflictos .....	36
IV. Puntos fundamentales en el ejercicio del mando .....	38
V. De cómo motivar constantemente a los colaboradores .....	51
VI. Actuar positivamente mejora las relaciones laborales .....	64
1. Atribuir motivos positivos a las acciones ajenas .....	65
2. Esforzarse para percibir la realidad del modo más objetivo posible .....	66
3. Discutir con tacto .....	67
4. Sugerir con diplomacia puntos de vista novedosos .....	69
5. Hay que criticar con verdadero respeto por el criticado .....	70
6. Controlar el propio temperamento .....	71
7. Para llegar a relaciones laborales excelentes resulta tan importante ser agradecido como recibir muestras de gratitud .....	72
8. Trabajar bien a través de otros puede (y no debe) ser confundido con “manipular” a los demás .....	72
9. Escuchar siempre con atención .....	74

10. Reducir al máximo los errores propios y ajenos.....	75
VII. Evitar los conflictos siempre que sea posible.....	77
1. Dar la batalla sólo cuando sea inevitable.....	78
2. No amenazar y, en cambio, encontrar mejores opciones.....	78
3. Las investigaciones serán hechas con tono permanentemente imparcial y sin arbitrariedades.....	79
4. Los problemas pequeños no deberán ser agrandados.....	80
5. Siempre es preferible mantenerse en actitudes indiscutiblemente honestas.....	81
6. Nunca menospreciar el valor de los ejemplos.....	82
7. La cortesía siempre genera buenos resultados.....	83
8. Llámese a las emergencias por su nombre y actúese en consecuencia.....	83
9. Si hubiera diferendos, serán resueltos sin demora.....	84
10. Cuando los reemplazos sean inevitables será preferible haberlos planificado con anterioridad.....	85

## CAPÍTULO III

## ESTRATEGIA

I. ¿Por qué estrategia?.....	87
1. Trate a quien piensa distinto que usted como un opositor leal.....	90
2. Deshágase de las historias negativas.....	90
3. Comparta el poder.....	90
4. Hay que invertir en relaciones laborales.....	91
5. Los problemas deben ser compartidos.....	91
6. Las crisis deben ser consideradas como ventajas u oportunidades.....	91
7. El manejo de las relaciones públicas debe ser compartido por las gerencias y los gremios.....	92
II. Generalidades sobre estrategia.....	92
III. Definiciones y antecedentes históricos de la estrategia en general.....	98
IV. El hombre teleológico.....	102
V. El tiempo y el espacio.....	104
VI. De las comunicaciones.....	107
VII. Estrategia y medios alternativos de resolver conflictos.....	109
VIII. Acerca de un modelo de planificación.....	115
1. Modelo de planificación.....	115
2. Políticas y estrategias.....	119
IX. Asignaciones de tareas planificadoras.....	121
1. La importancia de elegir bien.....	123
2. Peligros de los convencionalismos formales.....	124
X. Estrategia y aspectos psicosociales del contexto.....	125
1. Nociones aparentemente aisladas que conviene recordar.....	125
2. Las burocracias públicas o privadas.....	133
3. Los medios informativos y la publicidad.....	135
4. Conclusiones.....	136
XI. Estrategia para mediadores y otros terceros neutrales negociadores.....	137

## CAPÍTULO IV

## ALGUNAS EXPERIENCIAS NORTEAMERICANAS

I. Esquema histórico y la jurisprudencia de la Corte Suprema.....	145
1. <i>Introducción</i> .....	145

2. El tratamiento jurisprudencial del arbitraje dentro del contexto laboral .....	149
3. Aplicabilidad de la Ley Federal de Arbitraje a contratos de empleos que tengan cláusulas arbitrales .....	151
II. De la resolución de conflictos a su prevención y de las soluciones locales a las globalizadas .....	155
1. Creación del Federal Mediation & Conciliation Service (F.M. & C.S.) .....	155
2. Colaboración del Federal Mediation & Conciliation Service en la formación de los conciliadores laborales en la República Argentina .....	157
3. Creación del Center for Public Resources .....	162
4. Los métodos alternativos para resolver conflictos en el Derecho Administrativo .....	165
5. La negociación con base en intereses (NBI) .....	168
III. Experiencias mundiales en materia de medios alternativos .....	174
1. Panorama del desarrollo de los métodos alternativos según expresiones de representantes de los países reunidos en la Conferencia del Cincuentenario del F.M. & C.S. ....	177
IV. Nuevos rumbos del arbitraje laboral en los Estados Unidos de América .....	194
1. Datos de la Conferencia del Cincuentenario del F.M. & C.S. (septiembre de 1997) .....	194
2. El instituto jurídico del <i>last chance agreement</i> .....	195
3. Trátandose de convenios colectivos de trabajo ¿éstos ceden ante las leyes? .....	197
4. Anexo de trabajos presentados ante el World Summit of Labor Mediation Agencies .....	199
V. Ideas prácticas para terceros neutrales .....	199
1. Presentación .....	199
2. Consejos y advertencias para los nuevos árbitros y terceros neutrales negociadores .....	200
3. ¿Qué hace que un atributo sea aceptado? Léase: "¿qué hace que un tercero neutral negociador sea aceptado?" .....	204
4. De cómo las diferencias socioculturales influyen en las audiencias de los arbitrajes y en todo tipo de negociaciones .....	208
5. Problemas en audiencias de procesos arbitrales y en las de las negociaciones asistidas .....	211
6. ¿Cómo mejorar las posibilidades de ganar un arbitraje? Léase: "¿Cómo aumentar las posibilidades de ganar un mejor acuerdo en una negociación asistida?" .....	217
VI. La ética en la aplicación de los métodos alternativos para resolver conflictos ..	220
1. Un Código de Ética .....	221

CAPÍTULO V

PERSPECTIVAS PARA ARGENTINA

I. La resolución de conflictos laborales en la Argentina .....	227
1. Una referencia al pasado .....	227
II. Algunas consideraciones sobre la Ley de Instancia Obligatoria de Conciliación Laboral .....	230
III. Hacia la implantación franca del arbitraje para la resolución de los conflictos laborales .....	232
1. Algunas generalidades .....	232
2. Temario a ser desarrollado .....	236
3. Consideraciones finales .....	240
4. Conclusiones generales .....	266