

La negociación colectiva en las organizaciones desde una perspectiva teórica

Karen Eugenia Sanchez Rivas

Danna Milena Bernal Corrales

Laura Tatiana Muñoz Rivas

Modalidad

Artículo de revisión

Línea de investigación

Desarrollo Empresarial y Competitividad

Grupo de investigación

Grupo GISESA

UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2022

Resumen

La gestión administrativa de los conflictos organizacionales en la historia reciente de Colombia, ha dado como resultado un panorama desolador para la mayor parte de los trabajadores colombianos, ya que se han visto violentados por problemáticas internas en sus empresas establecidas para su desarrollo, los negocios internacionales y la entrega de beneficios a ciertos actores que son influencia política en su región. Teniendo como efecto protestas, manifestaciones y violencia al interior de las organizaciones. Con el objetivo de describir el papel de la negociación colectiva en las organizaciones desde una perspectiva teórica, se realizó una revisión documental la cual permitió conocer el alcance de la negociación colectiva dentro de las organizaciones, resaltando que, en los resultados obtenidos, esta estrategia de resolución de conflictos es una herramienta muy útil para tramitar la convivencia en las organizaciones.

Palabras Clave: Transformación, conflicto, empresa, negociación colectiva, organización.

Abstract

The administrative management of organizational conflicts in the recent history of Colombia has resulted in a bleak outlook for most Colombian workers, since they have been violated by internal problems in their companies established for their development, international business and the delivery of benefits to certain actors who are political influencers in their region. Having the effect of protests, demonstrations and violence within the organizations. With the objective of describing the role of collective bargaining in organizations from a theoretical perspective, a documentary review was carried out which allowed knowing the scope of collective bargaining within organizations, highlighting that in the results obtained, this type of resolution of conflicts is a very useful tool for dealing with coexistence in organizations.

Keywords: Transformation, conflict, company, collective bargaining, organization.

1. Introducción

1.1 Antecedentes

Dentro de las relaciones laborales se pueden apreciar un sin número de conductas y formas de comportamiento al momento de relacionarse con el entorno, los conflictos, su abordaje y posterior resolución, son unas de estas. Así mismo, dentro de las relaciones inherentes al ambiente laboral existen las que, por estructura se encuentran jerarquizadas por funciones y cargos. Estas relaciones determinadas por sus roles pueden afectar la manera en que las personas que en cargos superiores perciben la forma en que laboran las personas bajo su responsabilidad y liderazgo. El empleador pues, al ser un ser social, cuenta también con una estructura mental y conductual que se expresa a través de sus relaciones, en donde, dependiendo de su formación, educación familiar y experiencias vividas, actuará y tomará decisiones.

La sociología en sus diferentes enfoques, está comprometida con el desarrollo integral del ser humano, donde las herramientas psicosociales juegan un papel vital en el cumplimiento de las metas, pues es a través de dichas herramientas que las personas podrán interactuar de manera positiva con el conocimiento y la inteligencia. Esto no solamente desde la académica, sino también emocional y relacional. En consecuencia, dichas metodologías se centran en desarrollar habilidades que permitan que el sujeto logre sobrevivir en una sociedad altamente competitiva, para así tener la capacidad y la competencia de establecer percepciones objetivas sobre sus empleados.

En tal caso, la administración empresarial tiene diferentes puntos de análisis, pues las relaciones humanas y sus diferentes personalidades constituyen un fenómeno complejo, en donde la incidencia de múltiples factores afecta la motivación en el trabajo, como la familia, las variables socio-económicas, la formación educativa, las diferentes maneras de aprender y de enseñar, además de los saberes desarrollados culturalmente, (Jiménez, 2017). En ese orden de ideas, este trabajo analizará las posibilidades de desarrollar habilidades socioemocionales a partir de la negociación colectiva de los conflictos organizacionales.

En dicho sentido y al momento de aproximarse a las percepciones de los empleadores, es posible identificar que tanto la psicología como la sociología mencionan que para construir las de manera objetiva constituyen todo un proceso de “desarrollo y

maduración en el pensamiento de las personas, tiene como objetivo promover discusiones concretas que aporten elementos teórico-prácticos que evidencie las relaciones necesarias y fundamentales entre elementos conceptuales, sociales y culturales propios de los demás.” (Prieto y Sánchez, 2017) lo que hace que las habilidades socioemocionales cumplan un papel en el cumplimiento del objetivo de la profesión.

Sin embargo, los modelos administrativos en muchas ocasiones dejan a un lado el desarrollo de competencias integradas en el desarrollo de la vida empresarial y se tiende a utilizar estrategias tradicionales que impiden directamente que se fortalezcan las habilidades socioemocionales, lo que debilita los procesos organizacionales y dificulta la apropiación de conceptos, teorías y prácticas científicas, esto a raíz del desinterés y desmotivación que causa al empleador o trabajador estar en ambientes de trabajo que no contribuyan a desarrollar y poner en práctica dichas habilidades (Roncancio, 2018; Prieto y Sánchez 2017).

Teniendo en cuenta lo anterior, uno de los elementos que apoya a buscar soluciones a dichas problemáticas es la negociación colectiva ya que “ tienen influencia directa sobre el interés y motivación del trabajador para aprender significativamente y que empleados y empleadores se aproximen al conocimiento de las herramientas psicosociales con una motivación personal” (Roncancio, 2018, p 9) lo que pone en relieve un número de oportunidades de transformación de la administración en donde se sanen las falencias que aún se presentan en organizaciones marcadas por el tradicionalismo.

El proceso de adaptación en el trabajo supone asumir nuevos retos que van desde las metodologías y formas de enseñar, a las múltiples prácticas de trabajo, de esta manera los trabajadores deben buscar la forma de adaptarse al espacio laboral, cambiar hábitos, hacer frente a la adversidad si quieren mantenerse dentro de la empresa, situaciones en las que si no cuentan con habilidades socioemocionales maduras o fuertes, serán condiciones que aumentarán su desánimo y traerá consigo el posible abandono del cargo (Roncancio, 2018; Prieto y Sánchez 2017).

Aunque las teorías y procesos científicos desarrollados en el campo de la psicología dan cuenta de múltiples variables que afectan al proceso el desarrollo de habilidades socioemocionales, evidenciando los factores que causan bajo rendimiento en los trabajadores existen también, variables contextuales exógenas y endógenas que hacen que

los trabajadores y empleadores tengan vacíos en diálogo y en el manejo de emociones, que tengan prácticas de dirección inefectivas, múltiples experiencias relacionadas con la formación laboral en la en administración son ineficientes, como también, el origen social, el cultural y el económico. (Martínez 2014 Sousa, López y Ferreira, 2013).

Finalmente, Rodríguez (2020) menciona que El devastador impacto de la “deslocalización” de los medios de producción, como instrumento utilizado por el empleador para minimizar los “costes laborales”, ha alcanzado su máximo exponente en la llamada “cuarta revolución industrial”. La proliferación de los llamados “trabajadores atípicos” y, de manera muy significativa, de los “falsos autónomos”, provoca importantes quiebras de cohesión social y la “desindicalización” de la negociación colectiva. Los conflictos jurídicos recientes alrededor de estas realidades hacen que resulte muy importante establecer la legalidad aplicable a esos nuevos sujetos en el ámbito de las relaciones laborales, en especial en lo que se refiere a sus derechos de negociación colectiva y su convivencia con el derecho de libre competencia. El diálogo social debe desempeñar un papel protagonista los procesos de transición a la economía digital.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Describir el papel de la negociación colectiva en las organizaciones desde una perspectiva teórica

1.2.2 objetivos específicos

- Determinar las categorías teóricas que abordan los procesos de negociación
- Identificar las competencias necesarias para los procesos de negociación colectiva
- Definir los alcances y limitaciones de los procesos de negociación colectiva

2. Metodología

Continuando con lo anterior, la metodología aplicada a la investigación es de carácter cualitativa, que permita recoger la información necesaria para la observación del fenómeno, donde a partir de un análisis documental de carácter Descriptivo-Evaluativo, dé cuenta de los conceptos y criterios de evaluación, a la hora de, determinar la percepción que tienen los investigadores sobre y en relación a la negociación colectiva en la empresa. Para ello, se realiza una revisión de documentos objeto de análisis, con el fin de conocer las teorías psicológicas, sociales y del conflicto apropiadas para este estudio. El carácter abstracto del objeto que se pretende estudiar hace necesario una conceptualización estricta y una operacionalización cohesionada de las variables con los datos (Cualitativos) que se pretenden recoger a partir del instrumento previamente realizado, el cual se aplicará y analizará de manera descriptiva.

Para el desarrollo de la investigación, se estructura entonces un cronograma de actividades, que plantea los tiempos de ejecución del presente proyecto investigativo, aclarando los elementos constitutivos del trabajo en tiempos concretos y justos, para la efectividad de cada una de las tareas. Es de aclarar que, el trabajo está enfocado en los aspectos psicológicos del profesional en psicología, problema que no cuenta con mucha investigación y que es de gran importancia para la empresa y la academia, en cuanto a conocer a profundidad este tipo de fenómenos.

Dentro del estudio actual, se tuvo en cuenta el paradigma cualitativo ya que en este busca la descripción lo más preciso de lo que ocurre en la realidad social.

2.1 Enfoque de Investigación.

El enfoque investigativo es exploratorio, la investigación exploratoria no pretende dar explicaciones respecto del objeto de estudio, sino recopilar información, identificar antecedentes generales, ubicar aspectos relevantes, como tendencias y relaciones potenciales entre variables que habrán de examinarse a profundidad en futuras investigaciones. En otras palabras, la investigación exploratoria es aquella que se realiza sobre un tema u objeto desconocido, poco difundido, o cuando se carece de información,

por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos. Del mismo modo, las investigaciones exploratorias pretenden alcanzar una visión general y aproximativa del tema en estudio (Ramírez, 2020)

2.2 Tipo de Investigación.

Este trabajo de investigación es de tipo descriptivo, cuya finalidad es identificar los factores relacionados con la Negociación colectiva en la empresa donde se recolectó la información necesaria para ser ajustada a los criterios de esta investigación, teniendo en cuenta lo mencionado por Hernández, Fernández y Batista (2015) que la define como un enfoque que permite analizar las partes de un objeto de investigación, pudiendo identificar y detallar de manera específica el fenómeno, es decir logra o permite describir las características específicas de lo que se quiere investigar.

2.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección para la Información.

Esta investigación se desarrolló por medio de una revisión documental acerca de los factores que influyen en la resolución de conflictos organizacionales, el cual se tomó catorce referencias bibliográficas seleccionadas en cinco internacionales, cinco nacionales y cuatro regionales, estas basadas en encontrar los objetivos de nuestro proyecto.

2.4 Técnica de Recolección de Información.

El proceso de recolección y selección de la información fue realizado mediante una búsqueda general en la cual se realizó una revisión documental con al menos 30 publicaciones, entre trabajos de investigación, artículos y algunas revistas que se ajustan al tema investigativo, dicha información se obtuvo de plataformas como las bases de datos de la Universidad Santiago de Cali para lo cual se utiliza las siguientes palabras clave: “conflicto, empresa, negociación, problema, colectiva” entre otros que permitieron facilitar la búsqueda.

Así pues, entre las fuentes revisadas se destacan documentos, revistas, artículos, proyectos investigativos, monografías. De acuerdo con definición que brinda Hernández

Fernández y Batista (2015) la investigación documental es un estudio preciso y organizado con objetivos claros los cuales se basan en documentos escritos, recolección de datos, referencias bibliográficas y contenidos. Estos una vez que son ordenados, clasificados y estudiados, sirven de guía ante la interpretación del problema planteado, la definición de nuevos hechos y propuestas de nuevas hipótesis para la construcción de nuevo conocimiento.

Después de realizar un análisis inicial de 30 documentos recolectados, se seleccionan 20 que se ajustan los temas de interés de la investigación, al aportar información sobre el análisis de los factores influyentes en la negociación de conflictos. El proceso de investigación se realizó mediante un proceso de recolección teniendo en cuenta los siguientes lineamientos:

*Proyectos de investigación, artículos de revistas publicados por diferentes paginas reconocidas, por la comunidad académica tales como PubMed, Redalyc, DialnetPlus y ScienceDirect.

*Las investigaciones seleccionadas o artículo de revista deben cumplir con el tiempo menor a cinco años desde su publicación hasta el momento.

*Los proyectos de investigación seleccionados estan avaladas por universidades que aprueban su autenticidad.

Los criterios de inclusión que se escogieron para para tales fines son: Textos no anteriores al 2010, textos en español e inglés, presentar estudios teóricos, empíricos y estudios de casos (cuantitativos y cualitativos), artículos científicos aprobados, tesis aprobadas.

Por otra parte, es importante establecer los criterios por los cuales se decide descartar un texto, o no hacer uso de este. Los criterios de exclusión obedecen estrictamente a las particularidades propias del tema de estudio, debido a esto, a la escasa información que se puede acceder respecto al tema, los criterios no son muchos, pero suficientes para el objetivo del artículo.

Así, los criterios de exclusión que se escogieron para fines del artículo son: ensayos de opinión, diseños de investigación, documentos anteriores al 2010, artículos de opinión, artículos no aprobados.

Ahora bien, las Bases de Datos constituyen otro factor relevante al momento de pensar en información confiable. Si bien el internet es una herramienta que permite hallar un sin número de documentos, artículos, páginas, blogs, etc.; se deben establecer a partir de los conceptos que fundamentan la investigación, las fuentes que argumentan una mayor confiabilidad en sus textos. Esta confiabilidad parte de un estudio minucioso de la forma, la estructura y los argumentos presentados en las investigaciones halladas, así como las bibliografías y metodologías encontradas en los documentos. Así, pensando en la calidad de los textos, y demás elementos mencionados, se seleccionaron las bases de datos, ya que estas cuentan con peso y reconocimiento académico, así mismo fueron aquellas que arrojaron documentos válidos dentro de las categorías de inclusión y exclusión, para especificar son las siguientes:

Bases de datos

- Base de datos PubMed.
- Base de datos Redalyc.
- Base de datos DialnetPlus.
- Bases de datos ScienceDirect.

Continuando con el desarrollo del apartado, para la definición de los tópicos de búsqueda se establecieron los criterios dando importancia al objetivo de la investigación, es decir, a que las categorías se relacionan directamente con la actividad de negociación colectiva.

Tabla 1: Términos de consulta bibliográfica en PubMed

Consulta Bibliográfica PubMed		
Tópicos de Búsqueda	Número de Artículos	Palabras clave
Base de Datos Acceso Abierto, 2010-2020, español.	1	Conflicto, administración, mediación, colectividad
Base de Datos Acceso Abierto, 2010-2020, español.	—	Conflicto, administración, mediación, colectividad
Base de Datos Acceso Abierto, 2010-2020, español, Economía y Finanzas.	—	Conflicto, administración, mediación, colectividad

Tabla 2: Términos de consulta bibliográfica en Redalyc

Consulta Bibliográfica Redalyc

Tópicos de Búsqueda	Número de Artículos	Palabras clave
Base de Datos Acceso Abierto, 2010-2020, español.	4	Conflicto, administración, mediación, colectividad
Base de Datos Acceso Abierto, 2010-2020, español.	5	Conflicto, administración, mediación, colectividad
Base de Datos Acceso Abierto, 2010-2020, español, Economía y Finanzas.	10	Conflicto, administración, mediación, colectividad

Tabla 3: Términos de consulta bibliográfica en Dialnet Plus

Consulta Bibliográfica Dialnet Plus		
Tópicos de Búsqueda	Número de Artículos	Palabras clave

Base de Datos Acceso Abierto, 2010-2020, español.	60	Conflicto, administración, mediación, colectividad
Base de Datos Acceso Abierto, 2010-2020, español.	144	Conflicto, administración, mediación, colectividad
Base de Datos Acceso Abierto, 2010-2020, español, Economía y Finanzas.	3	Conflicto, administración, mediación, colectividad

Tabla 4: Términos de consulta bibliográfica en ScienceDirect

Consulta Bibliográfica ScienceDirect		
Tópicos de Búsqueda	Número de Artículos	Palabras clave
Base de Datos Acceso Abierto, 2010-2020, español.	2	Conflicto, administración, mediación, colectividad

Base de Datos Acceso Abierto, 2010-2020, español.	3	Conflicto, administración, mediación, colectividad
Base de Datos Acceso Abierto, 2010-2020, español, Economía y Finanzas.	7	Conflicto, administración, mediación, colectividad

Así, se han seleccionado de los textos encontrados, los que adquieren relevancia después de cumplir con los criterios establecidos para el análisis documental. Los conceptos, el análisis del resumen, las palabras clave y demás criterios, permitieron hallar textos que se relacionan directamente con el tema y que serán el fundamento para desarrollo de este trabajo escrito. Entonces, el proceder metodológico que se ha de aplicar obedece a las necesidades inmediatas de la investigación, partiendo como se ha dicho antes de la poca información clara que se posee referente al objetivo del artículo.

2.5 Análisis.

Los documentos encontrados permiten establecer los siguientes resultados, los cuales se agrupan en relación a los objetivos específicos mencionados previamente, así como las variables seleccionadas

3. Resultados

3.1 Enfoques o etapas sobre resolución de conflictos

Los enfoques principales a referenciar en el desarrollo del presente escrito fueron seleccionados como los más idóneos para consolidar una ruta propositiva en la solución al caso específico conflictivo, entre ellos está el enfoque de “resolución Harvard” y el de “transformación de conflictos”.

Enfoque Tradicional, Lineal o de Harvard

Este enfoque fue tratado y estudiado por diferentes académicos y autores enfocados en la resolución de conflictos políticos, tales como, Roger Fisher (1991), William Ury (2016), Scott Brown (2016), entre otros. Este hace parte de los enfoques principales en la aplicación a conflictos políticos en la actualidad, dicho paradigma concibe el conflicto desde la visión de Farré (2004) como un “fenómeno universal”, donde se presenta en cualquier cultura o comunidad, y debido a su generalidad en las estructuras sociales, también propone una variedad de estrategias para dar con la superación a las conflictividades.

Como este enfoque posee unos medios propios para intervenir en los procesos de conflicto, debido a la forma de concepción del conflicto como un fenómeno general y transcultural, trata de establecer métodos que se puedan aplicar al gran cúmulo de estructuras sociales, entre ellos teniendo en cuenta las palabras de Farré (2004) está: “la negociación por intereses”, el famoso trato ganar-ganar que caracteriza a este enfoque. También teniendo en cuenta los principios del lenguaje en Farré expresa que otro de los medios por los cuales se establece dicha negociación es por la “comunicación racional y verbal”, para aproximarse a las partes y establecer un punto común de resolución, como también dejar las emociones y sentimientos alejados para cimentar dicho objetivo (p.112).

Enfoque de Transformación de Conflictos

Son muchos los aportes intelectuales que engrosan las explicaciones o argumentos entorno a este paradigma, referentes de distintas áreas que contribuyen a la comprensión de

los conflictos, tales como, Lederach, Folger, Bush y Diamond (Farré, 2004, p.112). Diferentes han sido los aportes para acercarse a las conflictividades humanas desde las ciencias sociales, un punto de suma importancia es la forma o manera en que este concibe el conflicto. Este paradigma observa los conflictos en sociedad como una oportunidad al cambio, progreso o renovación de las relaciones sociales en una estructura. A diferencia del enfoque Harvard, este concibe el conflicto de manera contextual o específica, no general o universal, es decir un fenómeno cultural o situacional.

Como el anterior enfoque, este tiene también una variedad de herramientas para acercarse a la resolución de las relaciones conflictuales, incluyendo a Farré (2004) entre ellos están “negociación basada en necesidades”, como una manera de generar cercanía entre las partes y consolidar un acuerdo. Al igual que el método de Harvard, incluye la comunicación, esta vez desde las emociones y sentimientos para sanar los efectos y consecuencias negativas que dejó la relación conflictual, para generar cambios grupales e individuales y aportar al objetivo de transformar el conflicto y las relaciones entre los implicados (p.112). Este enfoque se apoya en conceptos como el de justicia restaurativa, que desde las perspectivas de Wechtel (2012) Britto (2010) y Suarez (2014) ayuda a sanar integralmente a los actores en conflicto permitiendo transformarlo y consolidar soluciones a largo plazo.

Etapas de la Mediación

En este apartado se desarrolla, desde Farré (2004), la idea de las fases específicas inmersas en el proceso de mediación. Cada una representa un aspecto esencial en la culminación efectiva en una intervención conflictual.

Tabla 5: Etapas de la mediación

Etapas de la Mediación	Descripción
Preparación y diagnóstico de mediación	Esta fase se concentra en generar un análisis a la posible intervención, inicia desde la selección del mediador idóneo para la intervención dependiendo

	características naturales del conflicto como también sus actores.
Contactos Iniciales	Se da inicio al proceso de mediación, donde el mediador concerta el primer encuentro con las partes. Este encuentro puede ser de manera grupal o individual, esto depende del conflicto y en especial de que prefieran las partes, así, se busca tener más información sobre sus sentimientos, sus ideas y sus creencias.
Desarrollo de la mediación	Una de las características de esta etapa se remite a lo impredecible del proceso, es decir, puede haber diversos resultados dependiendo la calidad de intervención y voluntad de las partes en dar solución a la problemática, desde múltiples acuerdos al conciliar ambas partes una superación, hasta el reinicio de los diálogos, la finalización radical de la relación social entre las partes, como también sin un resultado determinado o material.
Seguimiento y/o Evaluación	Este momento de la mediación, es posible si las partes deciden continuar el proceso, justo aquí, se hace una reflexión sobre lo que ha acontecido desde el inicio del conflicto hasta ahora, se identifican los avances, los límites y los retrocesos que ha tenido el conflicto y cómo se han comportado las partes en las distintas etapas, esto con el fin de determinar la continuidad o no del proceso, corrigiendo o implementando nuevas técnicas.

Teniendo en cuenta a Lederach (1992); Entelman, R. (2009); Fisher, R (1991); Corral, P. (1993); Guastini, R. (2001). y Kelsen, H. (1996), se puede llegar a la conclusión de que la resolución de conflictos es el empleo de las herramientas realistas (intimidación por las armas, equilibrio de poderes), jurídicas (paradigma del derecho) y acciones no violentas buscando un cambio moral (paradigma de la no violencia). En esta se puede

intervenir como tercero para decidir sobre un problema, normalmente tiene una salida jurídica, pero no es la primera instancia. Se busca estar de acuerdo, de lo contrario es ideal que una autoridad decida (Resolución de Conflictos) y las intenciones de esta deberían ser que las partes ganen y se pongan de acuerdo (paradigma de la transformación de conflictos). Todo estos métodos y actores utilizados, en conjunto, para resolver una situación problemática de manera pacífica.

La Mediación de Conflictos

Denominada como un método de resolución de conflictos alternativos, ya que no pertenece al método tradicional de resolución bajo el paradigma del derecho, la mediación es una posibilidad de gestionar a un conflicto de manera pacífica, que tiene como característica principal la voluntad de las partes por solucionar el conflicto (Ministerio de Educación de República Dominicana, 2016). Es de destacar, que hay un actor exógeno, el cual es escogido por las partes por confianza mutua para guiarlos a la solución del conflicto. En este método son los mismos actores quienes llegan a la solución “esto significa que los adversarios en un conflicto de difícil resolución deciden si quieren o no comenzar o continuar la mediación, y mantienen el control del resultado” (Brown, 2016 p.3); Moore C. (2013); García, (2012); Olivares, (2012); Slim, (2007); Narváez, (2015); y Brown (2016).

En los procesos de mediación son diversos los factores que determinan el éxito en una intervención conflictual, entre ellos los pilares de mayor trascendencia son el diálogo, promover la empatía y procurar la disposición asertiva entre las partes para la solución de la problemática. De esta manera, para lograr o consolidar dicho objetivo en la mediación, se requiere de un rasgo esencial que se presenta de manera transversal en las relaciones del ser humano: El lenguaje. Olivares, (2012); Slim, (2007); y Narváez, (2015)

A partir de lo anterior, desde Echeverría (2003) se puede observar cómo este rasgo se presenta como crucial para el desarrollo óptimo de los procesos de mediación, cuando sugiere que:

lenguaje es, por, sobre todo, lo que hace de los seres humanos el tipo particular de seres que son. Los seres humanos, planteamos, son seres

lingüísticos, seres que viven en el lenguaje. El lenguaje, postulamos, es la clave para comprender los fenómenos humanos (p.21).

Las generalidades de los fenómenos en sociedad parten de un tratamiento dialógico y comunicativo, por ello el lenguaje es transversal a la mediación política de los conflictos en sociedad.

En consecuencia, sin dejar de lado al lenguaje como centro rector en los procesos de mediación, queda en evidencia que para llevar a cabo resultados óptimos es prioridad resaltar que la comunicación, el diálogo y las palabras empleadas en dichas intervenciones son cruciales para consolidar, completar y superar el problema o conflicto. Echavarría (2004, p. 41), insiste en ello cuando esgrime que “el lenguaje siempre llega tarde, cuando la realidad ya se estableció, ya ha ocupado su propio lugar. Por lo tanto, primero viene la realidad, después el lenguaje. El papel del lenguaje pareciera ser el de dar cuenta de lo existente”. Así, de manera propositiva se exponen algunas de las preguntas mediadoras:

Preguntas de acercamiento:

1. ¿Les pareció complicado encontrar un mediador para su proceso?
2. ¿Qué les motivó a buscar ayuda para la solución a su conflicto en la mediación?
3. ¿han tenido la oportunidad de estar en procesos de mediación anteriormente?
4. ¿Hace cuánto viven en comunidad las partes en conflicto?
5. ¿Han tenido las partes otros conflictos entre ellos?

Preguntas para información

6. ¿Cuál es su opinión frente al conflicto que viven?
7. ¿cómo se sienten frente al conflicto que los reúne?
8. ¿de qué manera visualizan ustedes a su contraparte en el conflicto?
9. ¿Qué esperan ustedes en la mediación de su conflicto?
10. ¿reconocen ustedes parte de la responsabilidad en este conflicto?
11. ¿en qué creen ustedes que este proceso de mediación les puede ayudar?
12. ¿Cuánto están dispuestos a ceder frente a la solución del conflicto que los reúne?
13. ¿Consideran ustedes alguna propuesta para solucionar este conflicto?

3.2 Caracterizar las competencias o habilidades de negociación colectiva

Tipos de Mediadores en el Conflicto

Son diversos los modos de mediar y los tipos de mediadores que se pueden presentar en una problemática conflictiva, el contexto es el determinante en las estrategias y técnicas a aplicar en el amplio y ancho abanico de confrontaciones en el mundo, es así que desde el caso en cuestión se procura aportar desde la visión de Brown (2016) con dos propuestas ejemplificadoras que dan soporte a los tipos de mediadores que pueden intervenir en la solución al Paro Agrario de 2013:

El primer tipo corresponde a los *funcionarios de carácter oficial enviados por el Estado* a mediar las problemáticas públicas y solucionar “conflictos de difícil resolución”(Brown, 2016, p.2), cabe resaltar que la figura de mediador estatal es una de las más activas ya que tienen que estar en constante movimiento para mantener las relaciones sociales en un mínimo de cohesión, de esta manera existen Estados con un largo historial en procesos de intervención a los conflictos por medio de esta figura y así mismo se refleja su importancia en el mantenimiento de las relaciones sociales y políticas dentro de una estructura.

Como segundo ejemplo, el *mediador de organización o institucional* se propone en caso de que el primero no pueda articular una propuesta de solución al conflicto en cuestión, ya que según Brown (2016) “Estos mediadores son convocados normalmente cuando el conflicto continúa durante un tiempo extenso y cuando parece ser muy complejo” (p.2). Denominados también como “*Diplomáticos de segunda vía*” (Brown, 2016, p.2), emergen en sus funciones cuando los mediadores oficiales del Estado resultan ser inefectivos en el proceso de intervención. Estos según Brown (2016) “Tienen, en general, una afiliación con las Naciones Unidas, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Banco Mundial y otros” (p.2).

Principios de la Mediación

Para una mediación fluida es necesario el acuerdo de bases que permitan igualdad de condiciones a las partes, es por esto que, García (2021), se permite establecer unos principios o ejes en torno a los cuáles ha de desarrollarse. Estos son:

Neutralidad: posición adoptada por el mediador en el proceso de intervención frente al acuerdo establecido. teniendo en cuenta que la gestión de mediación posee principios y valores propios fundamentados en los derechos humanos los cuales se deben proteger como prioridad

Voluntariedad: Uno de los principios más importante en el ejercicio de mediación, este determina la disposición entre actores a contribuir a la solución de sus problemáticas, para que posteriormente a la disposición acertada de los actores a construir una alternativa al conflicto para que el mediador entre a participar como un tercero imparcial.

Imparcialidad: este principio involucra en esencia al ejercicio de mediación, trata sobre la objetividad de la función, sin beneficiar ninguna posición o actor, siendo consecuente con el principio de neutralidad, se trata de gestar una posición equilibrada que permita el avance en la superación del conflicto.

Confidencialidad: este principio obliga a todos los actores a mantener protegida la intimidad de las partes y mediadores, así como la información que suceda en el proceso de mediación.

3.3 Tipos y alcances de la negociación colectiva.

Una vez establecidos los principios orientadores de la mediación es necesario analizar el tipo de conflicto que enfrentan las partes a fin de determinar las formas de lograr su solución, estos pueden ser de dos clases, Slim (2007):

- **Conflictos irreales:** son ocasionadas por problemas de comunicación y de percepciones, cuando la causa es atribuida a problemas de comunicación, su solución puede resultar bastante manejable con solo aclarar los malos entendidos y mejorar la comunicación.

En este tipo de conflictos se encuentran las percepciones. Las cosas y los hechos no siempre son percibidos de igual manera por dos o más personas, la historia de relación que en el pasado han tenido los protagonistas, pueden hacer ver y sentir la actuación de una persona o grupo, como negativa y peligrosa para los intereses de la otra parte.

- **Conflictos reales:** se derivan de causas estructurales o del entorno, ejemplo: Juan alquilo hace tres años una vivienda por \$ 1,000 por dificultades

económicas dejó de pagar el alquiler de los últimos 6 meses, teniendo pendiente el pago de los servicios. El propietario le exige la devolución de la vivienda y el pago de todo lo adeudado con los intereses generados, que Juan no puede pagar.

Así mismo, en el proceso de negociación se habra de dos formas básicas en la que los conflictos se desarrollan. Estas formas están relacionadas con los ambientes de la negociación, la agresividad o capacidad de cooperación de los actores. Por lo tanto, Si una persona vive y se desarrolla en un ambiente de gran agresividad, es muy probable que su estilo se de **GANAR-PERDER**, es decir que vera en una desavenencia, un campo de batalla en donde su único objetivo es ganar a cualquier precio y que la otra parte pierda o que por lo menos no gane tanto. Si este es el caso de ambas partes, los resultados se verán afectados y probablemente determinados en forma poco adecuada para una solución satisfactoria para cada una de ellas.

El otro extremo puede ser de una persona con principios que rigen sus relaciones y sus formas de actuar frente al conflicto, mediante la persuasión y la cooperación. Su estilo es predominante será el de **GANAR-GANAR**. Si las partes comparten este estilo, ambas saldrán beneficiadas con un acuerdo creativo y satisfactorio. Aquí el conciliador tiene una excelente posibilidad de actuar, ayudando a las partes a encontrar una solución creativa y que sea beneficiosa para ambos, orientándolos hacia la satisfacción de sus intereses y necesidades. Teniendo en cuenta lo anterior, el negociador puede establecer estrategias para la solución del conflicto que respondan a las necesidades y voluntades de los actores.

Estrategias para la solución de un conflicto

- **La competencia:** esta adopta una posición GANA-PIERDE, una parte satisface sus intereses a expensas del otro. Las posiciones son rígidas y generalmente existe una sola solución. Se negocia en base al poder que tienen las partes.
- **El evitamiento:** cuando una parte trata de evitar el conflicto por distintos motivos. Se da cuando una persona que enfrenta un conflicto desea retirarse o acabarlo, la persona elude diplomáticamente un conflicto o lo posterga.

- **La adaptación:** una persona deja de lado sus propios intereses para satisfacer los de la otra parte, se presenta cuando una parte tiene más interés en mantener en buen nivel las relaciones con la otra parte.
- **El compromiso negociado:** se comparten las pérdidas y ganancias, el poder de las partes es similar de tal manera que ninguna de las partes pueda forzar una solución que los favorezca.
- **La cooperación:** es la típica negociación basada en intereses, las partes trabajan codo a codo para satisfacer sus intereses y necesidades, buscan en forma conjunta alternativas de solución que consideran paquetes que atiendan necesidades de las partes, requiere que las partes confíen uno en el otro a fin de que puedan discutir con transparencia cada uno de los intereses y necesidades.

4. Discusión

Teniendo en cuenta el análisis que se llevó a cabo a lo largo del presente trabajo es posible decir que, la negociación colectiva como forma de mediación de conflictos, en un ambiente laboral o empresarial, es un mecanismo de dialogo en la cuál los trabajadores y sus empleadores buscan llegar a un acuerdo sobre las condiciones laborales y contractuales. Estas mediaciones no necesariamente tienen que ser entre los trabajadores y los empleadores, pueden ser dadas entre trabajadores del mismo nivel si estos entran en conflicto.

También, se puede comprender como las nuevas formas en la que las empresas responden al conflicto, creando así, ambientes más propicios para laborar. En este proceso, es recomendable y necesario, establecer unos principios orientadores. Que en esta investigación se identificaron como: neutralidad, imparcialidad, voluntariedad y confidencialidad, como bases para la negociación. Estos se aplican de forma transversal en las cuatro etapas identificadas en la negociación: preparación y diagnóstico de mediación, contactos iniciales, desarrollo de la mediación y finalmente, el seguimiento y evaluación.

En un segundo punto, cabe destacar que las habilidades del negociador para ejercer sus funciones van de la mano con las voluntades de las partes por negociar. Así pues, tanto el enfoque de trabajo del negociador (transformador de conflictos, lineal o métodos

alternativos) como la institución que representa (instituciones oficiales, gremios empresariales o terceros imparciales), afecta de gran manera las formas en la que las partes reaccionan y se comportan en la negociación.

Finalmente, durante el desarrollo de la negociación es importante el conocimiento de las estrategias que asumen las partes, para poder realizar planes de contingencia. Es decir, si ambas partes asumen una estrategia de competencia, avalada por el negociador, el conflicto no terminará hasta que alguna de las partes pierda, lo que puede alargar innecesariamente las negociaciones. La respuesta del negociador para establecer la voluntad de conciliación es vital al momento de resolver conflictos.

5. Conclusiones

A manera de conclusión de la presente investigación, nos permitimos devolvernos a los objetivos para revisar hasta qué punto se pudo explorar o determinar estos. En primer lugar, las categorías que atraviesan los procesos de negociación se pueden expresar más bien, como mecanismos paralelos y transversales a las etapas de la negociación. Anteriormente, hemos hablado de cuatro etapas en la negociación.

En el primero, preparación y diagnóstico de mediación no sólo se establece el problema, también se establecen los principios que regirán a negociación una vez inicie y las partes establecen sus estrategias, guiadas por las preconcepciones que tengan las partes. Luego, en los contactos iniciales, se da el inicio oficial a las negociaciones, en esta tanto las partes como el negociador ponen sobre la mesa las peticiones y propuestas de planes de acción.

Esta dinámica se traslada al desarrollo de la mediación, en esta las estrategias de negociación están en desarrollo y se van ajustando en la medida de las concertaciones que se logran. Y, finalmente, el seguimiento y evaluación sirve para dar reflexiones y establecer compromisos a los que se les debe dar seguimiento.

El segundo objetivo de este trabajo fue, identificar las competencias necesarias para los procesos de negociación colectiva. En este punto, pudimos ver que las competencias se establecen en dos dimensiones. La primera, es desde el negociador, cuyo nivel de competencia es establecido teniendo en cuenta el enfoque desde el cual establece la negociación, su capacidad de mantener los principios a lo largo de la negociación y su capacidad de adaptación a las estrategias de las partes.

Desde la perspectiva de las partes, las competencias para negociar tienen que ver más, sobre su compromiso con la resolución del conflicto, las estrategias usadas y el realismo de sus pretensiones y objetivos.

Finalmente, al definir los alcances y las limitaciones de los procesos de negociación objetiva, pudimos concluir que, en los procesos de negociación colectiva, las empresas u organizaciones pueden establecer precedente para la resolución de futuros conflictos, lo que permite eliminar la incertidumbre en sus empleados sobre qué puede pasar al momento de que esto pasa. Si el nivel de compromiso para la resolución se da dentro de una estrategia ganar-ganar, liderada por los directores, jefes o empleadores, entonces los empleados crean un nivel de confianza al momento de expresar problemas que ocurran, pues confían en su fácil resolución. Si, por el contrario, los conflictos son resueltos con estrategias que eliminan o descalifican las inconformidades de los trabajadores, el ambiente laboral se vuelve propenso a ser estático, por miedo al conflicto que puede generar las iniciativas de cambio.

Las limitaciones que se encuentran en los procesos de negociación colectivas tienen que ver en gran medida sobre la capacidad de imparcialidad de los negociadores, especialmente cuando estos hacen parte y representan los intereses de los empleadores o de las partes con mayor poder en la negociación. Por lo que el proceso de negociación colectiva queda a merced de la ética del negociador y de la capacidad real de hacer cumplir los principios de la negociación, asunto que, aunque es ideal, no siempre ocurre.

6. Referencias bibliográficas

- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewoodcliffs, N.J. Prentice Hall.
- Bandura, A. (1973). *Aggression: A Social Learning Analysis*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, N.J.
- Baquedano, S y Echeverría, R (2017) *Competencias Psicosociales Para la Convivencia Escolar Libre de Violencia: Experiencia en una Primaria Pública de Mérida, Yucatán, México*. *Psicoperspectivas* []. 2013, 12, 1, pp.139-160. ISSN 0718-6924. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol12-Issue1-fulltext-210>.
- Benítez, R (2019) *La mediación como herramienta de resolución de conflictos en el sistema educativo dominicano. Manual de entrenamiento para facilitadores*. Recuperado de: https://www.unicef.org/republicadominicana/Medicacion_Resolucion_Conflictos_WEB.pdf
- Burgos, N y Maldonado, W (2015) *APRECIACIÓN del Empleado sobre el Impacto Laboral Obtenido por Egresados del Programa de Psicología de la Universidad de la Costa. – CUC. Universidad de la Costa Facultad de Psicología, Barranquilla, Colombia*. Recuperado de: <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/860/INVESTIGACION%20BURGOS-MALDONADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Caballo, V.E. (1993a). *Manual De Evaluación Y Entrenamiento De Las Habilidades Sociales*. Madrid: Siglo XXI.
- Caballo, V.E. (1993b) En M.I. Monjas Casares, *Programa De Enseñanza De Habilidades De Interacción Social Para Niños Y Niñas En Edad Escolar*”. Editorial Izeneko Liburuan: Madrid.
- Caballo, V.E. (2002). *Manual De Evaluación Y Entrenamiento De Las Habilidades Sociales*. Madrid: Siglo Veintiuno. (1ª Edición, 5ª Reimpresión)
- Cardona, L (2018) *Percepción de la satisfacción con la labor desempeñada y factores de motivación del personal de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) del valle de Aburrá, 2011*. *Revista gerencia y políticas de la salud*. Recuperado de: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/gerepolsal/article/view/24410>

Cohen Imach, Silvina y Coronel, Claudia Paola (2009). Aportes de la teoría de las habilidades sociales a la comprensión del comportamiento violento en niños y adolescentes. I Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVI Jornadas de Investigación Quinto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires

Contacttica (2018) Conocer la percepción que tienen los empleadores, los directores de empresas y los actores relevantes del entorno, acerca de los programas académicos, las actividades de investigación y las actividades de extensión, desarrolladas por la Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá y Cali). Recuperado de:

<https://www.javeriana.edu.co/documents/15838/5529520/ESTUDIO+DE+PERCEPCI%C3%93N+DE+EMPLEADORES+SOBRE+PROGRAMAS+ACADEMICOS+Y+ACTIVIDADES.pptx.pdf/7123b9e3-5440-46c9-aace-6fd917233b88>

Cunda (2012) el proceso de transición entre educación media y superior experiencias universitarias. Centro interuniversitario de desarrollo Santiago de Chile.

Duran, K, Mora, J, Pinzón, S (2014) Caracterización egresados de psicología de la Universidad Piloto de Colombia. Universidad Piloto de Colombia

Facultad de Ciencias Humanas Programa de Psicología, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/n23/n23a03.pdf>

Furnham, A. (1992). "Habilidades sociales". En R. Harré y R. Lamb: Diccionario de Psicología social y de la personalidad. Barcelona: Paidós Ibérica, p. 215 (v. o. en inglés, en 1986, Basil Blackwell. Oxford).

García Villaluenga, L. (2021). La mediación a través de sus principios. Reflexiones a la luz del anteproyecto de ley de mediación en asuntos civiles y mercantiles. Madrid: Editorial Universidad Complutense de Madrid.

Jiménez, Jorge, I (2017). La transición de la educación secundaria a la educación terciaria desde la perspectiva del estudiante, ¿camino al fracaso escolar? Universidad Pontificia Bolivariana, maestría en educación con énfasis. Medellín. Colombia

- López, E. En Torno Al Concepto De Competencia: Un Análisis De Fuentes. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, vol. 20, núm. 1, enero-abril, pp. 311-322 Universidad de Granada, España.
- Lorenzo, V. y Matellanes, B. (2013). Desarrollo y evaluación de competencias psicosociales en estudiantes universitarios a través de un programa de Aprendizaje-Servicio. Revista Internacional de Educación para la Justicia Social, 2(2), 155-176.
- Martínez s. (2014) el sol no siempre brilla para todos: estrategias de inserción de los jóvenes afrocolombianos a la ciudad de Pereira. Revista interdisciplinaria de movilidad humana., Brasilia, 43. Pp. 251-274. Recuperado de:
<http://www.scielo.br/pdf/remhu/v22n43/v22n43a16.pdf>
- Monjas Casares, M.I. & González Moreno, B. (1998). Las Habilidades Sociales En El Currículo (Serie Colección N° 146). España: Centro De Investigación Y Documentación Educativa- Cide. España, N° 146.
- Monjas Casares, M.I. (1993). Programa De Entrenamiento En Habilidades De Interacción Social (Pehis). Salamanca: Trilce.
- Monjas Casares, M.I. (1999) Programa De Enseñanza De Habilidades De Interacción Social Para Niños Y Niñas En Edad Escolar. Madrid: Cepe.
- Monjas Casares, M.I. (2002). La Competencia Personal Y Social: Presente Y Futuro. Jornadas Sobre Habilidades Sociales. Valladolid.
- Monjas Casares, M.I. (2007). Cómo Promover La Convivencia: Programa De Asertividad Y Habilidades Sociales (Pahs). Madrid: Cepe.
- PATROORT, P. (2006) Erradicar la violencia construyendo la no violencia. Buenos Aires: Lumen.
- Pérez M, Quijano, Rocío y Muñoz, I. (2018) transición de secundaria a la universidad en estudiantes de los títulos de maestro de educación infantil y primaria de la universidad de Jaén. Aula abierta. Volumen 47, número 2, abril-junio, 2018/págs. 167-176.
- Prieto, G., y Sánchez, A. (2019). La didáctica como disciplina científica y pedagógica. rastros y rostros del saber, 2(1), 41-52. Recuperado a partir de <https://revistas.uptc.edu.co/index.php/rastrosyrostros/article/view/9264>

- Roncancio, M, (2018) La clase de ciencias naturales y el desarrollo de competencias para la vida en la escuela primaria. *Educación y Ciudad* No23 Julio – Diciembre.
- Salivajo C, Mosca A y Bausó A. (2014). La transición hacia la educación superior, la experiencia desde el programa de respaldo al aprendizaje. *Enclaves*. Medellín. Colombia.
- Sousa R, López A, y Ferreira E (2013) la transición y el proceso de adaptación a la educación superior: un estudio con estudiantes de una escuela de enfermería y de una escuela de educación. *Revista de docencia universitaria* vol. 11 (3) octubre-diciembre 2013, 403-422
- Uribe et al. (2009) Competencias laborales del psicólogo javeriano en diferentes áreas aplicativas: clínica, educativa, social y organizacional. *Psicología desde el caribe* N° 23, enero-julio. Recuperado de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/n23/n23a03.pdf>
- Vargas, L. (1994), Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, vol. 4, núm. 8, pp. 47-53. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa Distrito Federal, México.
- Vigotsky, L. (1978). *La Mente En La Sociedad: El Desarrollo De Las Funciones Psicológicas Superiores*. Harvard University Press: Cambridge.
- Vigotsky, L. (1979). *El Desarrollo De Los Procesos Psicológicos Superiores*. Barcelona: Grijalbo.
- Abrego, M (2009) *Propuesta De Educación Y Cultura De Paz Para La Ciudad De Puebla. (MÉXICO)*. Universidad de Granada, España. Recuperado de:
<https://hera.ugr.es/tesisugr/17821496.pdf>
- Cabezudo y Haavelsrud (2010) *Repensar La Educación Para La Cultura De Paz*. Recuperado de:
<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/6299/4/Prospectiva%2015%2c%202010-71-104%20Repensar%20la%20educaci%c3%b3n.pdf>
- Cruz (2008) *Educación Para Gestionar Conflictos En Una Sociedad Fragmentada. Una propuesta educativa para una Cultura de Paz*. Barcelona, España. Recuperado de:
https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2935/FCA_TESIS.pdf

- Lima et al. (2014) Hablando de la Observación Participante en la investigación cualitativa.
Recuperado de: <http://scielo.isciii.es/pdf/index/v23n1-2/metodologia1.pdf>
- Pobeda (2010) La Encuesta. Recuperado de: <http://files.sld.cu/bmn/files/2015/01/la-encuesta.pdf>
- Rodríguez (2011) Métodos de Investigación Cualitativa. Recuperado de:
<http://www.cide.edu.co/doc/investigacion/3.%20metodos%20de%20investigacion.pdf>
- Ahumada, Consuelo. (1996). El Modelo neoliberal y su impacto en la sociedad colombiana.
Bogotá: El Ancora.
- Britto D. (2010) justicia restaurativa, reflexiones sobre la experiencia en Colombia. Universidad
Técnica, Particular de Loja. Ecuador.
- Brown K. (2016) Mediación en las Naciones Unidas, Revista Mediación.
- Caicedo, J. (2009) ¿Ya se nos olvidó el paro agrario de 2013? En línea. Recuperado de:
<https://www.las2orillas.co/ya-nos-olvidamos-del-paro-agrario-de-2013/>
- Calderón, P (2009) Teoría de conflictos de Johan Galtung. Revista paz y conflictos. Recuperado
de: http://redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/m_JGaltung_LAteoria.pdf
- Carlos Enrique Londoño Rendón. (2009). “Globalización: apertura económica y Tratado de Libre
Comercio.”. Pensamiento Humanista, No. 6, pp. 237-258, Medellín Colombia.
- Corral, L. (1993). La no violencia: Historia y perspectivas cristianas Capítulo I. Que se entiende
por no violencia. Madrid: Editorial CSS.
- Echeverría, R. (2003). “Ontología del Lenguaje”. Comunicaciones Noreste Ltda. Impreso en Chile.
- El campesino (2018) se anuncia la posibilidad de un nuevo paro. En línea. Recuperado de:
<https://www.elcampesino.co/radio-mundo-rural-se-anuncia-posibilidad-de-nuevo-paro-agrario/>
- Entelman, F. Remo. (2009) Teoría de Conflictos, España: Gedisa
- Entelman, R. (2002). “Teoría de Conflictos. Hacia Un Nuevo Paradigma. Capítulo 9”. Editorial
Edisa.
- Farre, S. (2004). “Gestión de Conflictos, Taller de Mediación: Un Enfoque Socio afectivo”.
Editorial Ariel Social.
- Fisher, Roger (1991). Sí de Acuerdo. Como negociar sin ceder. Bogotá: Editorial Colombia Nueva.
- García A (2012) Mediación y Solución de Controversias en el Sistema Internacional.

- Guastini, R. (2001). Estudios De Teoría Constitucional: Derechos: una Contribución analítica en estudios de teoría Constitucional. Colección: Doctrina Jurídica Contemporánea. México. Distribuciones Fontamara, S. A.
- IPC (2013) La crisis agraria y las causas del paro. Mucho más profundas que los TLC. EN LÍNEA. Recuperado de: <http://www.ipc.org.co/agenciadeprensa/index.php/2013/09/05/la-crisis-agraria-y-las-causas-del-paro-mucho-mas-profundas-que-los-tlc/>
- Kalmanovitz, S. (2013). “El Paro Agrario”. Sección OPINIÓN. 25 de agosto. Extraído de: <https://www.elespectador.com/opinion/el-paro-agrario-columna-442407>
- Kelsen, H. (1996). Derecho y Paz en las Relaciones internacionales. México: Fondo de Cultura Económica.
- Lederach, J. P. (1999). Construyendo la paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas. Bilbao Gernika
- Leonardo Salcedo, Ricardo Pinzón y Carlos Duarte. (2013). “El paro nacional agrario: un análisis de los actores agrarios y los procesos organizativos del campesinado colombiano”. Área de Investigación Aplicada, Centro De Estudios Interculturales Universidad Javeriana de Cali.
- Ministerio de Educación República Dominicana (2016) La mediación como herramienta de resolución de conflictos en el sistema educativo dominicano. Manual de entrenamiento para facilitadores. Recuperado de: https://www.unicef.org/republicadominicana/Medicacion_Resolucion_Conflictos_WEB.pdf
- Moore C. (2013) El proceso de Mediación. Editorial Canica.
- Narváez, J (2015) argumentar de otro modo los derechos humanos. Comisión Nacional de los Derechos Humanos, México.
- Olivares J (2012) Cinco mediadores Internacionales que auspiciaron la paz.
- Penagos, I. (2014) Paro agrario 2014: radiografía del presente y futuro de la protesta campesina. En línea. Recuperado de: <http://palabrasalmargen.com/edicion-34/paro-agrario-2014-radiografia-del-presente-y-futuro-de-la-protesta-campesina/>
- Salcedo L, Pinzón R, Duarte C (2013) El Paro Nacional Agrario: Un Análisis De Los Actores Agrarios Y Los Procesos Organizativos Del Campesinado Colombiano. Recuperado de: https://www.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/node/field-documents/field_document_file/el_paro_nacional_agrario-

_un_analisis_de_los_actores_agrarios_y_los_procesos_organizativos_del_campesinado_colombiano._centro_de_estudios_interculturales._.pdf

Semana (2013) Un año de furia agraria. Revista virtual. En línea. Recuperado de:

<https://www.semana.com/economia/articulo/paro-agrario-en-colombia-2013/368177-3>

SEMANA. (2013). “Los Acuerdo para Levantar el Paro”. Sección NACIÓN. 9 de septiembre.

Extraído de: <https://www.semana.com/nacion/articulo/se-levanta-el-paro-agrario/357014-3>

SEMANA. (2013). “Paro Agrario: Las dos Caras de la Protesta”. Sección Portada. 8/31/2013

12:00:00 AM. Extraído de: <https://www.semana.com/nacion/articulo/paro-agrario-las-dos-caras-de-la-protesta/356110-3>

Slim H (2007) Una guía hacia la mediación haciendo posible la paz en conflictos violentos. Centro para el dialogo unitario.

Suarez N (2014) Justicia Restaurativa.

Wallace A (2013) Grandes historias 2013: Colombia sacudida por un paro "inexistente". Revista BBC, En línea. Recuperado de:

https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/12/131206_grandes_historias_2013_colombia_paro_agrario_aw

Wallace, A. (2013). “Colombia Recoge los Pedazos de la Violencia del Paro Agrario”. BBC

MUNDO, Bogotá. Extraído de:

https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/08/130830_colombia_paro_agrario_rupturas_analisis_aw

Wechtel T (2012) Definiendo qué es restaurativo. Instituto nacional de prácticas restaurativas.