

***A propósito del postconflicto en Colombia: ¿Porque es necesario  
para el especialista en alta gerencia, el estudio previo de la  
naturaleza del conflicto antes de establecer cualquier modelo de  
negociación?***

*Línea de Investigación: Estructuras Organizacionales*

*Asignatura Esp.: Negociación y Manejo del Conflicto*

VICTOR JAVIER GARCIA CAMPOS

d5200645

Seminario de Grado

Doctor EDUARDO PADILLA BELTRAN

*Universidad Militar “Nueva Granada”*

*Facultad de Estudios a Distancia*

*Especialización en “Alta Gerencia”*

2016

**Resumen:**

*Aunque el conflicto en muchas ocasiones, durante el desarrollo de labores resulta potencialmente beneficioso, también resulta cierto que puede poner en peligro el desempeño de los grupos de trabajo; ya que a menudo, conduce a conflictos que sobrepasan los espacios laborales. Un sinnúmero de investigaciones previas, han identificado una serie de factores interpersonales, que ayudan a mitigar esta situación. Con suma preocupación, en muchas organizaciones este tema ha venido adquiriendo cierta relevancia, dentro de toda clase de grupos de trabajo existentes, y que hoy por hoy vienen jugando un papel decisivo en la forma y manejo de las mismas; quiero referirme a la "Negociación y Manejo del Conflicto"; pues como bien sabemos, todo proceso que lleve implícito un proceso de comunicación, trae en su interior la posibilidad de entrar en conflicto; ya que, con cada persona que se entable algún tipo de relación llámese comercial o personal, puede presentarse esta posibilidad; por consiguiente, nuestro propósito es exponer por qué antes de implementar aquellos modernos y exitosos modelos de negociación y resolución del conflicto existentes, es necesario e importante conocer cuál es la naturaleza conceptual de los conflictos a los cuales nos vamos a ver enfrentados; abordando aquellos aspectos básicos conceptuales, que pueden llegar a ser útiles nuestras relaciones socio-laborales y hasta nuestra propia vida; y en consecuencia, lograr el propósito de ilustrar y enriquecer nuestro conocimiento no solo como líderes directivos o especialistas en Alta Gerencia sino también como personas comunes y corrientes como complemento a nuestra experiencia académica. en cualquier organización; logrando así entender el "conflicto" más que una forma negativa, pueda entonces ser en teoría, un sinónimo de compromiso para mejorar*

**Palabras clave:** Conflicto, negociación, resolución, grupo, organización, tarea, labor.

**Abstract:**

*Although the conflict on many occasions during the course of work is potentially beneficial, it is also true that it can impair the performance of the working groups as it often leads to conflicts that exceed the working spaces. A number of previous studies have identified a number of interpersonal factors that help mitigate this situation. With great concern, in many organizations this topic has been gaining some relevance, in all kinds of existing working groups, which today are playing a decisive role in how and management thereof; I refer to the "Negotiation and Conflict Management"; because as we know, any process that embeds a communication process brings within it the possibility of conflict; since, with each person call it some kind of business or personal relationship is filed, may present this possibility; therefore, our purpose is to expose why before implementing those modern and successful models of negotiation and resolution of existing conflicts, it is necessary and important to know what the conceptual nature of the conflicts which we will see facing; addressing those conceptual basics, which can become useful in any organization; thus achieving understand the "conflict" rather than a negative way, can then be theoretically synonymous with commitment to improve our socio-labor relations and even our own life; and thus achieve the purpose of illustrating and enrich our knowledge not only as managers or specialists leaders in top management but also as ordinary people in addition to our academic experience.*

**Keywords:** Conflict, negotiation, resolution, group, organization, task, work.

***A propósito del postconflicto en Colombia:  
¿Porque es necesario para el especialista en alta gerencia, el  
estudio previo de la naturaleza del conflicto antes de establecer  
cualquier modelo de negociación?***

**Introducción**

Aunque el conflicto en muchas ocasiones, durante el desarrollo de labores resulta potencialmente beneficioso, también resulta cierto que puede poner en peligro el desempeño de los grupos de trabajo, ya que a menudo conduce a conflictos que sobrepasan los espacios laborales<sup>1</sup>; un sinnúmero de investigaciones previas, han identificado una serie de factores interpersonales (como: la comunicación del equipo, la confianza en el equipo, etc.) que ayudan a mitigar esta situación<sup>2</sup>. Con suma preocupación, en muchas organizaciones este tema ha venido adquiriendo cierta relevancia, dentro de toda clase de grupos de trabajo existentes, y que hoy por hoy vienen jugando un papel decisivo en la forma y manejo de las mismas; quiero referirme a la “Negociación y Manejo del Conflicto”; pues como bien sabemos, todo proceso que lleve implícito un proceso de comunicación, trae en su interior la posibilidad de entrar en conflicto; ya que, con cada persona que se entable algún tipo de relación llámese comercial o personal, puede presentarse esta posibilidad<sup>3</sup>.

En cualquier organización sin importar del tipo que sea, existe una realidad implícita y manifiesta ante la diversidad de criterios (unos propios, otros impuestos) que inspiran a nuestro personal a exteriorizar enfoques opuestos (en su mayoría negativos) al deseado y requerido por nosotros como líderes especialistas en “Alta Gerencia”<sup>4</sup>; por lo cual se cree que es de suma importancia, antes de implementar aquellos modernos y

---

<sup>1</sup> “me siento en conflicto cuando en una relación interpreto que me hallo en riesgo de perder alguna cosa, sea objetiva (bienes económicos), o subjetiva (pertenencia, prestigio, posición, dignidad, etc.” En: Prat, T. (2008:30).

<sup>2</sup> “Comenzaremos por resaltar algunas características de las organizaciones que hacen del tema del conflicto algo especialmente relevante. En primer lugar, debemos señalar que la organización está compuesta por individuos que a su vez se integran en grupos y coaliciones” (Mintzberg, 1992; & Morgan, 1990: citado en: Figueroa, L. A. 2002:9).

<sup>3</sup> “En efecto, para Cyert y March los objetivos proceden de un proceso de negociación llevado a cabo mediante acuerdos que se elaboran a través de la estructura de la organización. Estos acuerdos acerca de presupuestos, procedimientos operativos, salarios, etc., no cambian radicalmente de un período al siguiente, sino que evolucionan gradualmente”. en: Figueroa, L. A. (2002:10)

<sup>4</sup> “En este contexto los grupos han ido ordenando y articulando la satisfacción de sus necesidades a través de múltiples mecanismos de interacción recíproca, la conciencia de grupo, la existencia de objetivos, valores y actividades compartidas, la estabilidad y duración relativa de las mismas, y la identificación social. Los individuos, los grupos se fueron organizando en instituciones, definidas por normas de conducta lo más coherentes posibles, que aseguran el cumplimiento de los objetivos socialmente más relevantes” citado en: Muñoz, A. F. (2004:174-175) Manual de paz y conflictos: cap. 7: Regulación y prevención de conflictos.

exitosos modelos de negociación y resolución del conflicto existentes, es necesario e importante conocer cuál es la naturaleza conceptual de los conflictos a los cuales nos vamos a ver enfrentados; abordando aquellos aspectos básicos conceptuales, que pueden llegar a ser útiles en cualquier organización; logrando así entender el “conflicto” no como una forma negativa, sino también indagando en aquellos estudios y experiencias, que nos puedan ayudar a entender este fenómeno, y por consiguiente nos ayuden a suscitar una buena, sana y fluida comunicación entre nosotros y los miembros de nuestras organizaciones; de tal forma, que esta favorezca a mejorar los procesos tanto administrativos, como productivos, contribuyendo a su prevención y disminución a futuro; en otras palabras, aprender del conflicto, para así dejar en orden la propia casa, y entonces poder salir a conquistar nuestros objetivos empresariales<sup>5</sup>.

He seleccionado este tema considerando, que forma parte esencial de nuestra vida diaria; al encontrarse presente, casi que en cualquier actividad sin importar del tipo que sea. Como seres humanos que somos, estamos predispuestos al conflicto, encontrando que en muchas ocasiones desde que iniciamos nuestra rutina diaria prácticamente marchamos junto a este: el conflicto. ¿pues quién no ha tenido un conflicto al comenzar el día, antes de salir al trabajo, en su hogar, o al conducirse al trabajo? Resulta natural, que los conflictos sean más frecuentes en los centros laborales, porque es allí en donde pasamos el mayor tiempo de nuestras vidas; conscientes de ellos, es que encontramos intereses enfrentados con los nuestros, desde la forma en que enfocamos o abordamos los problemas del trabajo, hasta personas que interfieren con nuestras metas, a sabiendas que en ocasiones anhelan hasta nuestra posición. Sin embargo, si bien es cierto que los conflictos laborales son muy frecuentes en nuestra vida profesional, también son los conflictos personales, ya sea los que ocurren en nuestro trabajo, en nuestra familia o nuestras amistades; las que, de alguna manera, nos perjudican, nos impactan, los cuales repercuten profundamente en nuestras relaciones, laborales, familiares y sociales.

*«Muchos de los modelos y procesos que caracterizan el conflicto en un área lo caracterizan también en las otras. Negociación y mediación tienen lugar lo mismo en las disputas laborales que en relaciones internacionales. Guerras muy costosas y peleas domésticas tienen en gran medida el mismo*

---

<sup>5</sup> “En efecto, los conflictos laborales, a excepción del despido individual o colectivo, se sitúan en una relación de trato continuo que se puede ver afectada por el pronunciamiento de un juez que deja a ambas partes descontentas. Al contrario, estos mecanismos extrajudiciales, suponiendo un acuerdo de voluntad, permiten la normalización de la relación tras la resolución del conflicto, lo que en última instancia favorece la paz laboral y, consiguientemente, la mejora del índice de productividad de la empresa”. En: Pierre-Henri C. (2016:172)

*modelo que una carrera armamentística. La frustración genera agresión tanto a nivel individual como a nivel de estado. Los problemas jurisdiccionales de los sindicatos y las disputas territoriales de los Estados no son disimilares» (Fernández Ríos, 1983; citado en: Figueroa, L. A. 2002:11).*

Aunque son muchos los tipos de conflicto existentes, hay otro tipo de conflicto, que no se encuentra en este nivel: el individual; y que también, debe ser mencionado y relacionado con los conflictos “sociales” que a diario vemos en nuestro país; los cuales están caracterizados por una descomunal violencia, agresividad, tensión, impaciencia, destrucción de la propiedad pública, privada, vulneración de derechos de los ciudadanos; siendo incluso más grave aún, cuando se llega a la absurda pérdida de vidas (como los existentes en innumerables casos documentados, durante el extenso conflicto armado colombiano y que esperamos no se vuelvan a presentar, y los cuales pueden ser motivo de análisis mucho más profundos y que de ninguna manera se pretenden tratar en este ensayo)<sup>6</sup> reseñaba estos hechos, con el propósito de llamar la atención sobre la importancia que tiene la naturaleza del “Conflicto”; no solo en nuestras propias vidas, sino también en la sociedad y su conjunto. Negar su existencia, nos llevaría solo a profundizar y causar mayores daños; que aceptar su existencia y aprender de él y administrarlo.

La propuesta metodológica se diseñó a partir de las técnicas, instrumentos y herramientas propios del método de investigación cualitativa; en donde a partir de la metodología diseñada para el desarrollo de este estudio, y teniendo en cuenta el objeto del mismo, se plantea nuestra pregunta: ¿Porque es necesario para el especialista en alta gerencia, el estudio previo de la naturaleza del conflicto antes de establecer cualquier modelo de negociación?”. Interrogante, que nos ha exigido dentro de ese enfoque cualitativo, la consecución previa de una base de información documental recolectada; haciendo especial énfasis, en aquella documentación que ha sido producida por un sinnúmero de destacados académicos, los cuales han estado interesados en diferentes aspectos relacionados al conflicto. Así pues, se prefiere este enfoque cualitativo, ya que nos sirve para referenciar las áreas o temas significativos de investigación; dando claridad a nuestra pregunta e hipótesis de investigación, los estudios cualitativos, nos pueden ayudar a desarrollar nuestras preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el

---

<sup>6</sup> “En Colombia, durante las dos últimas décadas, los conflictos se han incrementado notablemente, persistiendo factores sociales que sirven de base para las condiciones que motivan la forma como evoluciona la sociedad. Estos conflictos se han manejado por fuera de la justicia formal, a través de mecanismos alternativos como la mediación y la conciliación”. En: Fuquen Alvarado, M. E. (2003:266) Los conflictos y las formas alternativas de resolución.

análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades nos sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, para después refinarlas y posteriormente responderlas (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. del P. 2010:4-7)

Por consiguiente, nuestro propósito es exponer por qué antes de implementar aquellos modernos y exitosos modelos de negociación y resolución del conflicto existentes, es necesario e importante conocer cuál es la naturaleza conceptual de los conflictos a los cuales nos vamos a ver enfrentados; abordando aquellos aspectos básicos conceptuales, que pueden llegar a ser útiles en cualquier organización; logrando así entender el “conflicto” más que una forma negativa, pueda entonces ser en teoría, un sinónimo de compromiso para mejorar nuestras relaciones socio-laborales y hasta nuestra propia vida; y en consecuencia, lograr el propósito de ilustrar y enriquecer nuestro conocimiento no solo como líderes directivos o especialistas en Alta Gerencia sino también como personas comunes y corrientes como complemento a nuestra experiencia.

### **El Conflicto y su naturaleza: Hacia una distinción conceptual**

Sí bien la necesidad de aceptar la presencia del Conflicto como parte de nuestro quehacer diario como consecuencia de nuestra propia naturaleza, de nuestra propia necesidad de vivir en forma inclusiva, no debería asombrarnos, la manera en que es planteada su existencia; de verla en forma positiva, de tal manera que su manifestación debería conducirnos a su conocimiento y adecuada administración hacia los propósitos de la organización. Lo interesante entonces sería que, ante la ausencia de conflictos en una organización, podría considerarse también no como algo positivo, sino como un posible indicador de que algo no muy bueno está sucediendo en esa organización; indicador que, aunque en teoría se supone negativo, podría servirnos durante su desarrollo como una forma de prevenir situaciones desfavorables en el futuro, que podrían costarnos incluso la conservación de la organización. Para ello es necesario entender desde el punto de vista conceptual que es el conflicto, y cuál es su naturaleza, para así poder entrar a entender cuáles mecanismos pueden llegar a ser más efectivos, teniendo en cuenta nuestra sociedad,

y la realidad actual de nuestro país; factores que resultan ser esenciales y a tener en cuenta en la realización de nuestro estudio.

Para poder alcanzar nuestro propósito, se hace necesario primeramente observar algunos conceptos que sobre el tema en particular se han planteado. Para empezar, el término “*Conflicto*” proviene de la palabra latina *conflictus* que quiere decir chocar, afligir, infligir; que conlleva a una confrontación o problema, lo cual implica una lucha, pelea o combate (Rae.es 2014); como concepción tradicional, es considerado sinónimo de infelicidad, de desdicha; considerado como algo absurdo o anómalo, un trastorno causante de la violencia en general, un estado anímico infortunado para aquellas personas involucradas en él. Así mismo en el interesante texto académico “Comportamiento organizacional Teoría y práctica”, de Robbins S. P. & Judge T. A., se define el conflicto, como: “*un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa, en algo que la primera parte estima*” (2009:442-443); así mismo, Fuquen Alvarado M. E. reconoce, que también surge cuando personas o grupos quieren efectuar tareas que son bilateralmente contrarias; por lo tanto, al tener diferentes puntos de vista, estas son vistas por una o ambas partes como un impedimento en la obtención de su pretensión; en este caso, el conflicto no se presenta de manera exclusiva por un enfrentamiento por acceder a unos recursos, sino por una indebida percepción del acceso a los mismos (2003:266).

Según Prat, T. en su estudio sobre el desarrollo de las organizaciones, y en lo concerniente al “conflicto”, llegó a la conclusión que este podría definirse como: “*me siento en conflicto cuando en una relación interpreto que me hallo en riesgo de perder alguna cosa, sea objetiva (bienes económicos), o subjetiva (pertenencia, prestigio, posición, dignidad, etc.)*” (2008:30)<sup>7</sup> Básicamente este autor nos refiere el conflicto como un estado al que nos encontramos inminentemente inmersos; en donde este depende del tipo de pensamiento que tengamos en el momento, orientado hacia lo que queremos. Por otra parte, este concepto también ha estado presente desde tiempos inmemorables; como por ejemplo el que nos trae el mismo Heráclito: “*El conflicto es el padre de todas las cosas, el rey de*

---

<sup>7</sup> “Dos conclusiones importantes se derivan inmediatamente de esta definición: i) Si el conflicto es una interpretación, eso significa que se halla completamente inmerso en el mundo de lo subjetivo. La emoción que atribuyo inconscientemente a la relación será el epicentro en torno al que girará el conflicto. Por consiguiente, dado que nos hallamos en una sociedad emocionalmente maleducada, en una relación conflictiva quedaremos a merced de nuestra habilidad para gestionar nuestras emociones. Y ii) Si el conflicto depende de nuestra inteligencia emocional, debemos comprender en profundidad cuáles son las emociones principales que gestionan los conflictos. Habiendo definido el conflicto como la consecuencia de que interpreto que estoy en zona de riesgo, podemos considerar que la emoción principal será el miedo, y que mi comportamiento será más o menos evidente y agresivo en función del grado de rabia que contenga”

*todas las cosas. A unos ha hechos dioses y a otros hombres; a unos ha hecho esclavos y a otros ha hecho libres”* (Mirabal, D. 2003:54) Entendiendo a Heráclito, podemos afirmar que el conflicto, siempre ha estado y estará presente en la naturaleza del hombre; por lo tanto, este es necesario e inevitable; ya que como todos hemos experimentado, incluso hasta con nosotros mismos en ocasiones hemos entrado en conflicto; sin que exista necesariamente algún tipo de influencia o interferencia externa<sup>8</sup>.

Igualmente, Pérez Hasbun D. en su valioso artículo: *“Las competencias: elemento clave del líder en el proceso de resolución de conflictos y negociación en la Pyme*, cita a varios autores de los cuales destacamos a: i) Lucena H. (2005) quien sugiere que el conflicto es: *“un proceso utilizado por las partes para contribuir a la conquista de sus objetivos, es un medio de presión que coadyuva al alcance de los objetivos previamente determinados”*. ii) Goleman D. (2004;) quien a su vez señala que: *“éste conflicto puede darse a nivel individual, provocando tensión entre los individuos de una organización debido a diferencias filosóficas y de percepción en el trabajo, además de metas personales opuestas, con las características de no aceptabilidad, no comparabilidad e incertidumbre”*; adicionalmente a lo anterior, continua afirmando que: *“A nivel grupal, el conflicto se relaciona con cambio en las políticas, prácticas y estructuras corporativas, las cuales sitúan a las unidades de trabajo del mismo negocio en lugares opuestos, caracterizándose por objetivos compartidos, diferencias en sub-objetivos y falta de información. finalmente, iii) Robbins S. (2004) quien explica que: “este debe tratar de aprovecharse convirtiéndolo en un proceso de aprendizaje el cual genere confianza, espíritu de equipo, integración y cooperación entre los miembros de la empresa, traduciéndose en la búsqueda de métodos adecuados para manejarlos, para aprovechar sus aportaciones, construir modelos preventivos, manejar acertadamente la comunicación y las emociones”* (2009:177-178)

Finalmente (en un tono muy personal) podríamos decir, que el Conflicto puede definirse como aquel fenómeno social, resultado de un proceso que inicia cuando una de las partes interpreta que ha obtenido un resultado contrario al esperado o que está por suceder;

---

<sup>8</sup> “El cómo poder dar solución o transformar los conflictos en una sociedad pluralista, como cuestionamiento y problema relevante, pasa por entender que hay que abocarnos a acuerdos austeros y precarios. Aunque estos, según lo expresado, resultan con grandes probabilidades en la práctica de no ser alcanzados, y sabiendo que las incompatibilidades no se superan apelando al ideal de unidad, se hace relevante saber qué tipo de acuerdo se requiere al ver que el consenso total se torna inalcanzable” ver en: Vallejos Romero, A. (2009:604) Conflictividad y Modernidad: una ética de mínimos para la resolución de conflictos.



también se puede considerar, como la consecuencia del proceso donde las pretensiones de los interesados colisionan en forma total o parcial, en donde cuyos resultados no son aceptados por ellos o al menos una de las partes; es decir, prevaleciendo una especie de fractura, entre lo que deseamos realmente obtener (lo que nuestra mente tiene imaginado o proyectado) y la realidad; en donde algo o alguien, se opone a su obtención.

En cuanto a su naturaleza, los anteriores planteamientos han evidenciado que aunque comúnmente se ha sugerido que el *Conflicto* debe ser evitado, debido a que suele ser un indicador de que tanto las personas, como los grupos inmersos en una organización están funcionando mal; al respecto, otras corrientes del pensamiento que abarcan las Relaciones Humanas, refieren que su naturaleza el Conflicto, es un simple e inevitable resultado de la interacción entre personas que conforman cualquier grupo y que no es necesariamente perjudicial; por el contrario, hay quienes afirman como lo vimos anteriormente, que posee un gran potencial para ayudar en el desempeño efectivo de los grupos, de las organizaciones y sobre todo de las personas.

En general, las personas tienen como concepto, que los conflictos deben evitarse, lo que no es correcto, puesto que el Conflicto no puede eliminarse, forma parte de la naturaleza humana, está presente en nuestro diario quehacer y tiene una fuerza positiva poderosa, que ignoramos o desconocemos, que permite que las organizaciones se motiven, modifiquen sus objetivos, sus procesos, reorienten sus estrategias, lo mismo ocurre con las personas, el conflicto nos obliga a revisar, a evaluar nuestras actitudes y comportamientos, reafirma nuestras decisiones o las corregimos y aceptamos nuestros errores. Debemos, entonces reconocer y aceptar que el conflicto forma parte de nuestra vida y que tiene aspectos positivos, cuando tiene intensidad baja o moderada, porque nos obliga a replantear las cosas, los conceptos, obliga a las organizaciones, a las personas, a revisar sus esquemas, estrategias, planes, ideas, etc. Lo que nos permite reafirmarlas, enriquecerlas, modificándolas o aceptando que estamos errados, lo que nos hace bien, para no seguir en caminos equivocados, lo que puede hacer mucho daño no solo a nosotros, sino a muchas personas, con las consecuencias respectivas. Debemos tener otro enfoque del Conflicto, no verlo negativamente, como una fuerza destructora, que genera desunión, daña a las personas, a las organizaciones, sino como una fuerza generadora, motivadora del cambio,

siempre que se administre en forma positiva y la intensidad de este, no desborde y alcance grados de mayor intensidad.

### **El punto de partida del conflicto:**

#### ***Origen y factores que inciden en la formación del conflicto***

Al introducirnos de lleno en el conflicto, su estudio implica apelar a sus orígenes; su mismo punto de partida, para lo cual es necesario entrar a determinar aquellos posibles factores que algunos académicos sugieren, y que a continuación se exponen; inicialmente, tenemos lo planteado en el artículo: “*Los conflictos y las formas alternativas de resolución*” de *Fuquen Alvarado M. E.* en donde sugiere que:

*“La interacción en la cotidianidad determina, en buena medida, la forma como las personas manejan las diferencias que los afectan. . . Este proceso supone conocer las diversas características del conflicto, sus múltiples orígenes, sus componentes, sus tipos y niveles, y sus efectos y manejos adecuados e inadecuados, así como las personalidades conflictivas y algunas habilidades para resolver conflictos”* (2003:268);

Determinando así, los siguientes factores:

i) ***La subjetividad de la percepción***, teniendo en cuenta que las personas captan de forma diferente un mismo objetivo; ii) ***Las fallas de la comunicación***, dado que las ambigüedades semánticas tergiversan los mensajes; iii) ***La desproporción entre las necesidades y los satisfactores***, porque la indebida distribución de recursos naturales y económicos generan rencor entre los integrantes de una sociedad; iv) ***La información incompleta***, cuando quienes opinan frente a un tema sólo conocen una parte de los hechos; v) ***La interdependencia***, teniendo en cuenta que la sobreprotección y la dependencia son fuente de dificultades; vi) ***Las presiones que causan frustración***, ya que esta se presenta cuando los compromisos adquiridos no permiten dar cumplimiento a todo, generando un malestar que puede desencadenar un conflicto; y vii) ***Las diferencias de carácter***; porque las diferentes formas de ser, pensar y actuar conllevan a desacuerdos. (*ibídem.* Pág. 268-269)

complementando lo anterior, también es importante señalar que existen otros factores como los planteados por *Cenit M. D.* en donde al analizar un escenario diferente como los son: “*las operaciones de paz*”, en donde están involucrados los actores en conflicto, pero dentro de un contexto más extremo, sugiere apoyada en otros autores, también tener en cuenta aquellos “*factores culturales*”; en donde juegan un papel trascendental, los principios, las normas, los valores, las prioridades, las motivaciones, las

reglas del juego, la narrativa, la comprensión de prácticas y objetivos de lo que se quiere realizar y hasta la misma orientación ideológica que rigen al interior de la organización; Adicional a lo anterior, también manifiesta la importancia de un factor que puede ser tal vez uno de los más importantes o trascendentales: “*la legitimidad o legalidad*”; el cual dirigiremos a nuestro nivel, puesto que consideramos que uno de los objetivos más importantes para la organización es el de realizar cada una de sus acciones con legitimidad o legalidad; siendo este factor quien proporcione, el nivel de tolerancia, aprobación, respeto, y a quien maneja el grupo en el alcance de los objetivos que logren llevar a buen término la misión. Por el contrario, cuando los niveles de legitimidad son escasos o inexistentes, se pone en riesgo la estabilidad del grupo, y por ende las relaciones se ven afectadas, produciéndose un distanciamiento entre las partes<sup>9</sup> (2015:132-139)<sup>10</sup>.

Sin duda, tanto las diferencias culturales, como la legitimidad influyen en los conflictos; ya que nuestras creencias, las formas de manifestarnos, la manera en que afrontamos los problemas, la forma en que nos comunicamos, influye tanto en la producción, como en la solución del mismo conflicto; uno de los ejemplos más claros y que nos pueden explicar claramente cómo se manifiestan estos factores, puede ser los conflictos originados entre los indígenas y afros del Cauca con el Estado colombiano; en donde se enfrentan factores culturales (donde los indígenas reclaman ser propietarios de la tierra, la cual según su cultura consideran sagrada) a factores legales o legítimos (en donde el Estado como dueño y soberano del territorio, despliega su fuerza pública legítima para defender aquellas comunidades en dichos territorios; y al mismo tiempo, perseguir las prácticas ilegales o ilícitas que van en contra de esa legitimidad que difunde)(Bautista, M. 2015).

### **Estructura del Conflicto: “*Las cinco etapas del conflicto de Robbins*”**

Como hemos visto hasta el momento, el conflicto como cualquier fenómeno es un proceso que presenta una serie etapas o secuencias, que Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009:445-452) describe de una manera clara y entendible así:

---

<sup>9</sup> Ver Slim, H. (1996:123-139) “The Stretcher and the Drum: Civil-Military Relations in Peace Support Operations” International Peacekeeping, Vol. 3, n° 2. Citado en: Cenit M. D. (2015:132-139)

<sup>10</sup> Ver Rosén, F. (2009:597- 616); BRAEM, Y. (2004); Rubinstein, R. (2008:540-555); & MILLER, L. L. (1999:181-197) citado en: ibídem.

La primera etapa se conoce como: *Oposición o incompatibilidad potencial; en* donde el conflicto está latente y no es advertido por las partes; en esta etapa se crean las condiciones. Resulta interesante sí lo usamos en los conflictos sociales, siendo esta la etapa de “prevención del conflicto”, en donde se evitaría su generación, o sí, por el contrario, de darse, su intensidad debería ser mínimo o de mediana intensidad y, por ende, su conducción posible. Se ha indicado entonces, que estos contextos pueden agruparse en tres situaciones que están relacionadas con: i) *La Comunicación*, puede ser un suceso que incremente la fuente de conflicto cuando esta es mínima o excesiva; ii) *La Estructura de la organización*, cuando no existe claridad en el cumplimiento de funciones, por parte de las diferentes unidades, estas pueden colisionar entre sí, creando un ambiente desfavorable. iii) *Variables en el comportamiento personal*, está relacionada específicamente con la simpatía o antipatía que generan las personas, unas sobre otras; cuando trabajan cerca o se relacionan, existe un enorme potencial de conflicto; esto se evidencia sobre todo con personas autoritarias o dominantes.

La segunda etapa es el “*Conocimiento y Personalización*”, en donde el Conflicto es percibido por las partes; no obstante, se considera que el hecho de que este sea percibido, no significa que se haya individualizado. Cuando se ha alcanzado este nivel sensible de conflicto, las personas se afectan emocionalmente y lo llevan al ámbito personal; sobrecargándose con emociones negativas, llegando a la hostilidad. En el nivel de mayor intensidad, pueden llegar a realizar hechos violentos, involucrando incluso la agresión física. Resulta fundamental durante el desarrollo de esta etapa, que las personas perfeccionen un nivel de emotividad tal, que les ayude a desarrollar tales emociones, a fin de que perciban el Conflicto, tanto en el sentido negativo o positivo, mmas que le ayudaran a comprender, enfrentar y resolver la situación.

La tercera etapa está compuesta por las “*Intenciones*”, aquellas disposiciones que determinan nuestra manera de actuar frente a los demás, como consecuencia del reconocimiento y la aceptación del Conflicto. Están determinadas, por aquellas emociones producidas durante la ocurrencia del Conflicto; siendo estas, las que nos determinen si el Conflicto es “*Funcional o Disfuncional*”. Las personas pueden abordar el manejo del conflicto considerando dos áreas; la de Cooperación (*grado en que una persona trata de satisfacer la preocupación de otra*) o la de Asertividad (*grado en que una de las partes,*

*trata de satisfacer su propia preocupación*). En esta etapa, se pueden observar cinco objetivos para el manejo del conflicto, los cuáles son:

1. *Competir*: La persona satisface sus propios intereses, lo que interesa es ganar y ganar.
2. *Colaborar*: Hay cooperación para lograr un resultado beneficioso para las partes del conflicto.
3. *Evitar*: Ignora el conflicto y evita a las personas con quienes no está de acuerdo.
4. *Ajustarse*: Una de las partes cede, es colaborativa, por ejemplo, cuando nos equivocamos y damos la razón a la otra parte, cediendo nuestra posición y colaborando.
5. *Comprometerse*: Cada parte del conflicto cede en algo para compartir los resultados. Se debe tener en cuenta, que las intenciones no son precisas durante el desarrollo del conflicto, estas suelen cambiar; puesto que constantemente se reestructuran estas percepciones; experimentándose estos, en el impacto emocional producido, ante el comportamiento de la contraparte.

La cuarta etapa es el “**Comportamiento**”, es aquí en donde realmente se hacen visibles los conflictos; mediante las conductas, las actitudes, los actos, y las reacciones, que realiza cada una de las partes durante el conflicto; donde cada una de las partes, intenta implementar en forma abierta sus propias intenciones; siendo esta, una etapa de constante interacción entre las partes; en donde se dan las acciones y reacciones de uno contra otro; es decir, aquellas situaciones que escalan en grado de intensidad a partir de diferencias menores, malos entendidos, conflictos de baja intensidad; o en su efecto, incluso llegando al extremo de las agresiones verbales, ataques físicos o la misma destrucción.

La quinta y última etapa es la de los “**Resultados**”, en donde pueden llegar a ser funcionales (“*El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad e innovación, alienta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio al través del cual se pueden discutir los problemas y liberar la tensión y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio*”) o disfuncionales (“*una oposición no controlada fomenta el descontento, que contribuye a disolver los lazos comunes y, con el tiempo, lleva a la destrucción del grupo*”) dependiendo de sí el resultado,

ha contribuido a mejorar el desempeño, la eficacia del grupo, o si por el contrario ha contribuido a su destrucción<sup>11</sup>.

Lo anterior nos da una clara muestra, de la naturaleza compleja a la que conlleva una simple disputa de un par de personas, o bien un grupo; sin embargo, lo que, si podemos establecer, es que es un mecanismo valido para demostrar tanto fortalezas, como debilidades; dándonos incluso, durante su desarrollo la oportunidad en tiempo real de ir aprendiendo a encontrar soluciones validas, que nos minen el camino hacia su resolución. Asociando a lo anterior García, B. & otros. en “*Técnicas interactivas para la investigación social*” nos refiere que:

*“En la aplicación de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos, verbalizar el conflicto, lograr ponerlo en común y lograr comprender el significado que para uno u otro tiene un determinado problema, conlleva a un proceso que desde la interacción simbólica se evidencia, el cual es que entre los seres humanos, se construyen permanentemente significados a través del lenguaje, el mismo que sirve como medio de articulación y negociación, y se da de acuerdo con los contextos, a las condiciones e interacciones de los sujetos” (2002; Citado en: Sánchez, M. Á. M., & Salazar, B. F. O. 2011:275)*

Claro está, que nada nos garantiza llegar a una solución aceptable para las partes; pero si nos ayuda a entender un poco la naturaleza de los mismos, para incluso llegar a su prevención y erradicación.

### **La diversidad cultural y su incidencia en el conflicto**

Debemos tener en cuenta además, como lo sugieren *De Sousa Santos, B. (2009)* y *Martínez Neira, H. (2010)* “El problema cultural y las capacidades para conciliar”; ya que de las observaciones obtenidas en varios estudios se logra evidenciar esa dificultad existente en nuestro entorno (obviamente afectado por características especiales que anteriormente se han mencionado) de la carencia de una figura netamente conciliadora, ante el conflicto; en parte, por carecer de ciudadanos animados hacia la practica de una cultura tendiente a la negociación de los conflictos; ya que el ciudadano común, carece desde su formación temprana de estas habilidades que le ayuden durante su vida a identificar y

---

<sup>11</sup> “Mientras menos rutinarias sean las tareas del grupo, mayor es la probabilidad de que el conflicto interno sea constructivo. Los grupos que necesitan enfrentar problemas que exigen métodos nuevos y novedosos — como en investigación, publicidad y otras actividades profesionales — se beneficiarán más del conflicto que los grupos que desarrollan actividades muy rutinarias” en: Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009:452)

resolver de manera temprana los conflictos a los que posiblemente se va a ver enfrentado (Restrepo, A. B. de J. 2011:176)

### Los Costos del Conflicto

Otro aspecto a tener en consideración es el costo que trae el conflicto; en donde distintos autores, han afirmado es difícil de estimar. En parte, debido a que sus valoraciones están sujetas a diversidad de variables, que deben ser tenidas en cuenta para su posterior cálculo. Situación, que hace difícil incluir y predecir la amplia gama de posibles costos asociados al conflicto. Al mismo tiempo, estas diferencias pueden presentarse porque ciertos autores dan prioridad al estudio de algunos sectores, dejando de lado otros. Finalmente, al excluir del cálculo aspectos “[...] *tales como la pérdida de la confianza [...] los efectos en términos del bienestar de la población y/o los costos de transacción y oportunidad para la sociedad [...]*” (Castro, Wartenberg & Celis 2000:13) existiendo, una evidente tendencia a subestimar algunos de los costos generados al interior del conflicto.

Con base en lo anterior, por ejemplo, los estudios que hasta el momento han ponderado únicamente los costos económicos del conflicto en nuestro país (de acuerdo al modelo desarrollado inicialmente por Trujillo C. & M. Badel, 1998) quienes han realizado una clasificación de estos costos en dos tipos: **costos directos**, que hacen referencia a las pérdidas de capital físico, natural y humano que enfrentan la sociedad y la economía en general; y los **costos indirectos**, entendidos como aquellos “[...] *que no implican necesariamente una asignación directa de recursos (movimiento de caja), pero que representan un costo de oportunidad o un uso alternativo perdido de bienes o factores de producción*” (Pinto, M., Vergara A. & Lahuerta, Y. 2004:3). Por tal razón, es este tipo de costos los que presentan una mayor dificultad para su cuantificación y, por lo tanto, son más bien de carácter especulativo; sin embargo, esto no quiere decir que carezcan de importancia (Álvarez, S., & Rettberg, A., PhD. 2008:20-21).

Según y cómo lo plantean Escalante C. & Laats, H. (2000: citado en Acselrad, H.; Neves, G. & Muñoz Gaviria, E. 2010:38) en “Conflict resolution over Natural Resources and legal pluralism”, en donde afirman que resulta habitual que constantemente se aluda a

la dificultad y lentitud de los mecanismos jurídicos de resolución del conflicto, los cuales utilizan una cantidad importante de tiempo, elevando los costos, y encontrándose al final incluso sin una alternativa de solución.

*“Es común que se mencionen los tribunales “abarrotados”, la lentitud, la dificultad de llegar a una solución definitiva y el riesgo de que un ente no logre “ganar nada”, puesto que puede “perder” todo en el caso de que no haya negociación previa. Por ejemplo: “el manejo alternativo del conflicto reduce los gastos administrativos y judiciales, las partes en conflicto ahorran tiempo, la resolución del conflicto crea un ambiente más favorable para el desarrollo de sus respectivas comunidades”<sup>12</sup>*

Para finalizar, es importante hacer énfasis en que los procesos de enseñanza y de aprendizaje sobre el manejo, negociación y resolución de conflictos, deben partir de un conocimiento teórico, para lo cual resulta esencial, contar con suficiente evidencia documental que nos pueda servir como base argumental en la práctica; de modo que el conocimiento obtenido de la experiencia, sumado a una juiciosa discusión del componente bibliográfico, se convierte en parte trascendental del proceso que encierra un conflicto; para así, conocer e incentivar la discusión que nos lleve a realizar una mejor capacidad de toma de decisiones que lo resuelvan (Hernández Ortiz, E. 2008:25) Adicional a lo anterior, también resulta fundamental tener conocimiento en tiempo real de otros factores como, por ejemplo, los acontecimientos que crearon el conflicto, la situación de la organización, o la realidad nacional, a fin de que, como especialistas en “*Alta Gerencia*”, logremos identificar los escenarios, actores, procesos de negociación, resolución de conflictos y toma de decisiones en el nivel económico, social, político u otro contexto que lo requiera.

Los Conflictos forman parte de la naturaleza humana, se encuentran siempre presentes en todas nuestras actividades; no existe el estado del “no conflicto” o el tradicional concepto de que la ausencia de estos corresponde a algo bueno; por el contrario, también puede ser una señal de que no estamos bien, y puede ser una alarma para que avivemos nuestra pasividad.

Los conflictos también contienen una fuerza positiva que debe ser encaminada, y administrada de tal manera, que ayude al desempeño de los grupos, de las organizaciones y los motive a alcanzar sus objetivos; impulso, que debe ser de mediana o baja intensidad,

---

<sup>12</sup> “El modelo harvardiano se construye básicamente sobre la idea de que las negociaciones implican menores costos que el comportamiento considerado “beligerante”. Esta justificativa alude entonces a la reducción de los costos de transacción, representados en gastos administrativos y judiciales, con el objeto de hacer más eficiente económicamente la resolución del conflicto en el sentido coasiano” Escalante C. & Laats, H. (2000; citado en Acsehrad, H.; Neves, G. & Muñoz Gaviria, E. 2010:38)



puesto que los conflictos de gran intensidad, pueden ser sumamente destructivos, generar pasiones y violencias, e inclusive destruir a la organización.

El Conflicto al ser también un proceso, debe ser estudiado y conducido, a través de los factores que lo provocan o lo regulan, como pudimos ver existen todo un conjunto de factores que permiten una adecuada comprensión; la comprensión de las mismas, resultan fundamentales para el entendimiento del comportamiento de las partes para la resolución del mismo.

El conflicto también es un fenómeno social, cuya importancia y trascendencia radica en que, de su causalidad y resultados, se pueden obtener grandes enseñanzas, las cuales pueden ser de utilidad para los grupos, durante el desarrollo de tareas tendientes al cumplimiento de objetivos de la organización.

El aspecto cultural, también resulta trascendental a la hora de entender la naturaleza misma del conflicto; pues a diferencia de otros países, el nuestro posee una riqueza cultural única y a su vez variable; misma que en muchas oportunidades, y debido a esa riqueza, el simple choque étnico-multicultural es suficiente caldo de cultivo para iniciar un conflicto.

Se debe considerar también, los costos que puede conllevar un conflicto; como vimos anteriormente, costos que no solo pueden ser de carácter tangible (materiales o económicos) sino también intangibles (confianza, lealtad, confidencialidad etc.) siendo estos últimos incalculables para la organización; llegando incluso a ser irremplazables o irre recuperables.

Por último y no menos importante, conocer la naturaleza del conflicto, nos permitirá sea cual sea el papel que juguemos gracias a esas externalidades negativas que nos trae su desarrollo, podernos sentar a una mesa a negociar voluntariamente soluciones y acuerdos pertinentes y austeros para salvar las diferencias; esto será posible, si asumimos la responsabilidad que implica hacernos cargo de nuestras áreas, creando espacios democráticos e inclusivos; en donde como actores, podamos llegar a aspectos vitales durante el desarrollo; experiencia de la que se deberán nutrir seguramente las generaciones presentes y futuras de Especialistas en “*Alta Gerencia*”.

### ***Bibliografía***

Acsehrad, H.; Neves, G. & Muñoz Gaviria, E. (2010). Inserción económica internacional y "resolución negociada" de conflictos ambientales en América Latina. EURE, vol. 36, núm. 107, abril, 2010, pp. 27-47, Pontificia Universidad Católica de Chile - Santiago, Chile. Recuperado el 21 de sept. de 16 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=19612544002>

Álvarez, S., & Rettberg, A., PhD. (2008). Cuantificando los efectos económicos del conflicto: Una exploración de los costos y los estudios sobre los costos del conflicto armado colombiano\*/quantifying the economic effects of conflict: An exploration of the costs and the studies on the costs of the colombian armed conflict. Colombia Internacional, (67), 14-37. Retrieved 21 de sept. de 16 from <http://ezproxy.umng.edu.co>

Bautista, M. (2015) Tierra y conflicto en el Cauca: Análisis de un conflicto en el que además del Estado se enfrentan indígenas y afros. Publicado en Razónpublica.com. Recuperado el 1 de octubre de 2016 en: <http://www.las2orillas.co/tierra-conflicto-en-el-cauca/>

Braem, Y. (2004). Les relations Armées-ONG, des relations de pouvoir? Caractéristiques et enjeux de la coopération civilo-militaire française: le cas du Kosovo, Centre d'études en sciences sociales de la défense, Paris.

Castro, M., J. Wartenberg & A. Celis (2000). El conflicto armado: la estrategia económica de los principales actores y su incidencia en los costos de la violencia 1990-1998. Bogotá: Archivos de Macroeconomía, Departamento Nacional de Planeación.

Cenit, M. D. (2015). Cooperación y conflicto entre ejército español y ONG internacionales: Factores culturales e institucionales en las misiones internacionales de afganistán, líbano y Kosovo/Cooperation and conflict between spanish army and NGO: Cultural and institutional factors in the international missions of afghanistan, lebanon and kosovo. Relaciones Internacionales, (28), 129-146. Retrieved 20 de sept.-16 from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/1683498397?accountid=30799>

Cyert, R.M. y March, J.G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. (Traducido al castellano (1965) Teoría de las decisiones económicas en la empresa. México, Herrero Hermanos Sucesores).

Escalante, C. & Laats, H. (2000). Conflict resolution over Natural Resources and legal pluralism. Alertanet, Portal de Derecho y Sociedad. Disponible en <http://www.geocities.com/alertanet2/f2b-HLaats.htm>.

Figueroa, L. A. (2002). Conflicto, Negociación, Mediación y Arbitraje: Un acercamiento desde el Ámbito Laboral. Psicoperspectivas, 1, 9-20. Retrieved 20 de septiembre de 2016 from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/866550599?accountid=30799>

Fuquen Alvarado, M. E. (2003) Los conflictos y las formas alternativas de resolución. Tabula Rasa, núm. 1, enero-diciembre, 2003, pp. 265-278. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca - Bogotá, Colombia. Recuperado el 21 de sept. de 16 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39600114>

García, B. y otros. (2002) Técnicas interactivas para la investigación social. Medellín, Fundación Universitaria Luis Amigó. p. 40.

Goleman, D. (2004). Inteligencia emocional. (En la red). Disponible en [www.inteligenciaemocional.org](http://www.inteligenciaemocional.org). (2002, octubre 15).

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. del P. (2010). Metodología de la Investigación. Quinta ed. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V. México D.F. ISBN: 978-607-15-0291-9

Lucena, H. (2005). Cambios en la Organización del trabajo tradicional: Conflictos y Actores Laborales. Artículo publicado en la Revista Venezolana de Gerencia. Año 10. N° 29. Abril. Edición del Vicerrectorado Académico de La Universidad del Zulia. Venezuela. 09-25.

Miller, L. L. (1999) "From adversaries to allies: relief workers attitudes towards US military", en Qualitative Sociology, vol. 22, 1999, ps. 181-197.

Mintzberg, H. (1992). El poder en la organización. Barcelona: Ariel Economía.

Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. Provincia, núm. 10, enero-diciembre, 2003, pp. 53-71. Universidad de los Andes - Mérida, Venezuela. Recuperado el 21 de sept. de 2016 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55501005>

Morgan, G. (1990). Imágenes de la Organización. Madrid: Ra-Ma.

Pérez Hasbun, D. (2009) Las competencias: elemento clave del líder en el proceso de resolución de conflictos y negociación en la Pyme. Multiciencias, vol. 9, núm. 2, mayo-agosto, 2009, pp. 176-184, Universidad del Zulia - Punto Fijo, Venezuela. Recuperado el 21 de sept. de 16 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90411687009>

Pinto, M., A. Vergara & Y. Lahuerta. (2004). "Costos generados por la violencia armada en Colombia: 1999-2003". Bogotá: Archivos de Macroeconomía, Departamento Nacional de Planeación.

Pierre-Henri C. (2016). Los mecanismos autónomos de resolución extrajudicial de conflictos colectivos laborales en España. Revista De Derecho, (45) Retrieved 20 de septiembre de 2016 from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/1787274758?accountid=30799>

Prat, T. (2008). El Desarrollo De Las Organizaciones Visto Desde El Modelo Conflict Mentoring/Organizational Development From Model Conflict Mentoring Perspective. Acción Psicológica,

5(1), 29-35,38-40. Retrieved 20 de sept.-16 from  
<http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/1438729474?accountid=30799>

Rae.es (2014) definición de conflicto. Diccionario de la lengua española. Ed. Tricentenario. Real academia española de la lengua. Madrid. Recuperado el 1 de octubre de 2016 en:  
<http://dle.rae.es/?id=AGHyxGk>

Restrepo, A. B. de J. (2011). La conciliación como solución de conflictos\*. Estudios De Derecho, 68(152), 163-180. Retrieved 20 de septiembre de 2016 from:  
<http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/1241036759?accountid=30799>

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009) Comportamiento organizacional. Decimotercera edición. 752. Pearson educación, México, 2009. Recuperado el 01 de octubre de 2016 en  
[https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

Rosén, F. (2009). "Third-Generation Civil-Military Relations," en Security Dialogue, Vol. 40, ps. 597-616, DOI: 10.1177/0967010609350633.

Rubinstein, R. A. (2008). "Culture and Interoperability in Integrated Missions", en International Peacekeeping, vol. 15, n° 4, ps. 540-555.

Sánchez, M. Á. M., & Salazar, B. F. O. (2011). La Otredad o" La Idea del Otro". El Tratamiento de los Conflictos en el Centro de Conciliación de la Universidad de Antioquia: Una Visión Integral. Estudios de Derecho, 68(151), 269-292. Retrieved 20 de sept.-16 from  
<http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/1238989138?accountid=30799>

Slim, H. (1996:123-139) "The Stretcher and the Drum: Civil-Military Relations in Peace Support Operations" International Peacekeeping, Vol. 3, n° 2.

Trujillo, C. y M. Badel. 1998. Los costos económicos de la criminalidad y la violencia en Colombia: 1991-1996. Bogotá, Archivos de Macroeconomía, Departamento Nacional de Planeación.

Vallejos Romero, A. (2009) Conflictividad y Modernidad: una ética de mínimos para la resolución de conflictos. Cuaderno CRH, vol. 22, núm. 57, septiembre-diciembre, 2009, pp. 601-615, Universidade Federal da Bahia - Salvador, Brasil. Recuperado el 21 de sept. de 16 en:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=347632179012>