

El modelo de Harvard.

Propuesta de negociación entre la universidad pública y sus sindicatos.

Luis Alfredo Martínez D. - Liana Álvarez C. - Alina María Hoyos M.

PANAMÁ



Luis Alfredo Martínez Díaz es estudiante de Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencias y Tecnología UMECIT (Panamá), Magister en la Enseñanza del Inglés de la Universidad del Norte (Colombia), Licenciado en Educación Básica con énfasis en Humanidades – Inglés, Docente del área de inglés en Básica Secundaria y Media Académica en la IE La Ribera – Montería (Colombia), y Docente del programa de Licenciatura en Idiomas – Inglés, y tutor de investigación del Programa de Maestría en Enseñanza del Inglés de la Universidad de Córdoba (Colombia).

Contacto: luismartinez.est@umecit.edu.pa ORCID 0000-0002-4645-2171

Liana Álvarez Cantero es estudiante de Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencias y Tecnología UMECIT (Panamá), Magister en Gestión de la Tecnología Educativa y Docente de Lengua Castellana en Básica Secundaria y Media. Sus áreas temáticas de investigación son educación superior y enseñanza de la escritura en el contexto escolar.

Contacto: lianacantero@umecit.edu.pa ORCID 0000-0003-4223-1715

Alina María Hoyos Merlano es estudiante de Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencias y Tecnología UMECIT (Panamá), Magister en Educación, Docente del Departamento de Psicopedagogía y de la Maestría en Didáctica de las Ciencias Naturales de la Universidad de Córdoba (Colombia). Sus áreas temáticas de investigación son evaluación y didáctica de las ciencias naturales.

Contacto: alinahoyos.est@umecit.edu.pa ORCID 0000-0003-2635-6411

Resumen: hoy los conflictos entre los sindicatos y las universidades públicas están marcados por factores como la permeabilización de ambos entes, la influencia de la normatividad existente y otros aspectos inherentes. Este artículo presenta un análisis acerca de los conflictos entre sindicatos y universidades públicas y propone una estrategia para su solución a partir del modelo de negociación de Harvard, de tal manera que la mediación trascienda a procesos de conciliación y ambas partes se vean beneficiadas. Este modelo es pertinente y tiene potencialidades para hacerle frente a los conflictos de forma asertiva entre los sindicatos y las universidades públicas. Se realizó una revisión documental para proponer esta alternativa, dado que los modelos de negociación son herramientas valiosas poco exploradas en el contexto de las universidades públicas colombianas.

Palabras Clave: conflicto; sindicato; universidades; modelo de negociación de Harvard.

The Harvard model:

Proposal for negotiation between the public university and its unions

Abstract: Today, conflicts between unions and public universities are determined by factors such as the permeabilization of both entities, the influence of existing regulations, and other inherent aspects. This article presents an analysis of the conflicts between unions and public universities. It proposes a strategy for their solution through the Harvard negotiation model so that mediation transcends conciliation processes and both sides benefit. This model presents advantages, relevance, and potential for assertively dealing with conflicts between unions and public universities. Documentary research was carried out to propose this alternative since negotiation models are valuable tools but little explored in the context of Colombian public universities.

Keywords: conflict; union; universities; Harvard Negotiation Model.

O modelo de Harvard:

proposta de negociação entre a universidade pública e seus sindicatos

Resumo: hoje, os conflitos entre sindicatos e universidades públicas são determinados por fatores como a permeabilização de ambas as entidades, a influência das regulamentações existentes e outros aspectos inerentes. Este artigo apresenta uma análise dos conflitos entre sindicatos e universidades públicas e propõe uma estratégia para sua solução por meio do modelo de negociação de Harvard, para que a mediação transcenda os processos de conciliação e ambos os lados se beneficiem. Esse modelo apresenta vantagens, relevância e potencialidades para lidar de forma assertiva com os conflitos entre sindicatos e universidades públicas. A pesquisa documental foi realizada para propor esta alternativa, uma vez que os modelos de negociação são ferramentas valiosas, mas pouco exploradas no contexto das universidades públicas colombianas.

Palavras-chave: conflito; união; universidades; modelo de negociação de Harvard.

Introducción

Los conflictos hacen parte de la vida cotidiana y están presentes en todas las aristas de la organización social; en consecuencia, es posible hablar de conflicto en el trabajo (Pérez, 2010) y de la necesidad de una figura conciliadora que, en su calidad de negociadora, actúe de manera imparcial para resolver los desacuerdos existentes entre los empleadores y sus empleados (Saad, 2005). El éxito de estos propósitos va a depender del pertinente y eficaz desempeño de la figura conciliadora, razón por la cual es importante que sus cualidades y habilidades profesionales le permitan direccionar estratégicamente los procesos de negociación colectiva y estén vinculadas con la comunicación, la motivación y el establecimiento de las relaciones interpersonales pacíficas (Fuquen, 2003), con el fin de lograr el aseguramiento de la calidad en la prestación de servicio y el mejoramiento de la sociedad.

En el ámbito universitario de América Latina y Colombia, históricamente se han presentado conflictos de índole externo entre el Estado, como órgano regulador de la educación superior, y las universidades, representadas por los sindicatos como defensores de los

derechos laborales (Dávalos, 2002; León, 2011). Igualmente, se evidencian conflictos de carácter interno entre las administraciones y los trabajadores, que afectan el desarrollo organizacional y, por ende, los procesos de calidad educativa.

Además, el neoliberalismo como modelo político y económico predominante en la región también ha llevado a una intensificación del individualismo en las clases medias, así como al surgimiento de nuevos movimientos sociales para dar solución a problemáticas presentadas (Palomino, 2005). Estas iniciativas emergentes de organizaciones sindicales reflejan las necesidades de los pueblos latinoamericanos hacia la reconstrucción de lazos sociales y la reivindicación de la entidad individual y colectiva que dignifique el trabajo desde la justicia y la equidad.

No obstante, se puede visualizar que la afiliación sindical en Latinoamérica es baja (Ermida y Villavicencio, 1991); en Colombia, por ejemplo, el Sistema de Información Laboral y Sindical –Sislab reporta un número considerable de sindicatos: 6.000; sin embargo, el porcentaje de afiliación es apenas del 4% de la población trabajadora, en comparación con países como Chile, México y Venezuela que llegan al 12%, y Argentina que supera el 35%, según datos de la Organización Internacional del Trabajo – OIT (Portafolio, 2022). Este fenómeno se debe, entre otros factores, a que muchas de las organizaciones sindicales de la zona han adoptado una estructura sindical de empresa, en la que se privilegian intereses particulares por encima de los derechos de las colectividades (Roca y Sánchez, 2017). Estas problemáticas evidencian la ausencia de un verdadero liderazgo en las agremiaciones sindicales que transforme las controversias en soluciones para el beneficio de todos.

En este sentido, surge la necesidad de establecer y adoptar en el contexto universitario un modelo de negociación que permita trabajar de manera conjunta y creativa entre las distintas dependencias institucionales (Toro, 2017), manteniendo los valores éticos y el compromiso con el desarrollo humano, para intervenir no solo en las aspiraciones de mejoras laborales con el Gobierno nacional, sino en el interior mismo de las universidades públicas, donde cada día son más evidentes las violaciones a los derechos laborales de los trabajadores, en cuanto a contratación y bienestar social.

El interés central de este artículo es reflexionar, desde la construcción teórica, para la proposición de un modelo como estrategia de conciliación en conflictos sindicales universitarios en Colombia. La pesquisa realizada devela un vacío en la aplicación de modelos de negociación en este ámbito educativo que es aprovechado por los investigadores para plantear la ruta pedagógica que se debe seguir en la resolución de conflictos internos entre sindicatos y universidades públicas. Desde esta perspectiva, una vez abordados las conceptualizaciones de conflicto y negociación, así como el origen y los procesos de conciliación de los sindicatos en el mundo laboral y en las universidades en Colombia, se propone el modelo de negociación de Harvard como alternativa para la resolución de conflictos en las universidades públicas. El modelo de Harvard ‘ganar- ganar’ les permitirá a estas instituciones de educación superior afrontar los conflictos con capacidad crítica y reflexiva, a fin de que las partes involucradas reciban mutuos beneficios.

Conflicto y negociación

El conflicto es un fenómeno innato y consustancial presente en toda sociedad, pues las disputas derivadas de creencias opuestas han sido a lo largo del tiempo una constante histórica que ha generado toda clase de confrontaciones y guerras (Rodríguez, 1985). La misma existencia de una manera particular de ver las cosas y las interacciones sociales representa en sí una contradicción dialéctica que origina un conflicto. Teóricamente la diversidad es el objeto central de la divergencia social y, por ende, del conflicto (Silva, 2008), razón por la cual debe considerarse una consecuencia histórica de las interrelaciones sociales. Lo anterior permite comprender el conflicto como reacción natural, necesaria y obligatoria de las interacciones personales y sociales, al igual que de las condiciones circunstanciales de tiempo y espacio o las particularidades de cada evento (Simmel, 1977).

De acuerdo con Galtung (citado por Calderón, 2003), el conflicto es crisis y oportunidad a la vez, es un hecho natural e inherente al ser humano, una situación en la que existen objetivos incompatibles que deben transformarse en escenarios de reflexión y negociación para dar equilibrio a las organizaciones y evitar superioridades que impidan un adecuado clima organizacional (Vold, 1967). Cuando se es consciente del carácter natural del conflicto, es posible transformarlo para dar paso a soluciones sustantivas en los procesos de negociación.

Calderón (2003) propone la mediación como el escenario deseable en la transformación de conflictos, en la que el instrumento principal del mediador es el diálogo para lograr concertaciones que conduzcan a la paz. Por ello, la mediación significa lograr una solución en consenso a pesar de los problemas previos, esto es, una transformación de la fractura a la convivencia. La negociación se configura, entonces, como un proceso de interacción entre dos o más partes que pretenden solucionar diferencias de intereses, utilizando el diálogo y la discusión sin violencia como camino de reconstrucción hacia acuerdos que beneficien a todos (Morlay & Stephenson, 1977).

La mediación como estrategia de solución de controversias ha suscitado la utilización de diversos métodos y herramientas que contribuyan a la resolución de manera pacífica de conflictos entre individuos y partes involucradas en estos (Cornelio, 2014; 2017). Cada proceso de negociación es sustancialmente diferente; sus fundamentos, modos de proceder y recursos tributan a metas particulares, según los objetivos, los perfiles y los estilos de los involucrados (Henoa, *et al.*, 2017). Se requiere un mediador profesional, experto en el área del conflicto, con una visión novedosa que permita fragmentar los pensamientos de resentimiento instalados en la mente de los involucrados en la controversia y transformarlos en pensamientos que promuevan una cultura de paz (Calderón, 2009).

Para Bush & Folger (1994), la mediación se debe basar en una actuación preferiblemente neutral e imparcial, en la que no exista interés por parte del mediador, pues este sólo actúa como intermediario del proceso de negociación, al favorecer a las partes involucradas en el conflicto o controversia para lograr una conciliación. En virtud de lo expuesto, la mediación es un proceso que cuenta con la ayuda de una tercera persona neutral que no ofrece la solución, sino que pone las opciones en consideración y procura la maximización de los ideales comunes y la reducción sustancial de las incompatibilidades, con lo que da lugar a procesos conciliatorios (Reina *et al.*, 2001). Así, el conflicto es propiedad de las partes y ellas

son las que tienen que generar las opciones y alternativas conciliatorias, teniendo como principio fundamental la voluntad de resolver de manera consensuada el conflicto con la intervención de un profesional que orienta a las partes en el diálogo y la comunicación asertiva (Cornelio y Rodríguez, 2020).

Sindicatos y contexto histórico de negociación colectiva

El sindicalismo, como organización defensora de los derechos de los trabajadores, tuvo su origen durante el siglo XVIII a raíz de la Revolución Industrial, época histórica en la que la mano de obra fue reemplazada por la maquinaria, por decisión de los empresarios. Pero esa situación desfavorecía a los empleados, quienes debían soportar excesos en horarios de trabajo y baja remuneración económica. Esta explotación laboral de mujeres, hombres y niños ocasionó que los artesanos pasaran a ser esclavos de las máquinas; tal situación hizo que muchos trabajadores se revelaran y consolidaran organismos de representación para exigir mejores condiciones y relaciones laborales. No obstante, sus intentos de organización eran reprimidos, al ser el mismo Estado el máximo opositor; en consecuencia, los trabajadores comenzaron a reunirse de manera clandestina con el objetivo de defender sus derechos (Agudelo, 2014); para el siglo XIX, estas agrupaciones secretas hicieron huelgas, materializándose de esta manera la conformación de organizaciones sindicales, también llamadas sociedades de resistencia.

Se define el sindicato como la agrupación de trabajadores “que articula la conformación de un instrumento constitutivo que brinda la posibilidad de realizar actos jurídicos en representación de sus integrantes, con el propósito de buscar, de manera progresiva, beneficios derivados de la relación de trabajo” (Noroño, 2019, p. 235). En otras palabras, el sindicato representa una figura jurídica y social que vela por la protección, el progreso y la supervisión de los derechos y las garantías laborales. Desde sus orígenes, los sindicatos trabajan enérgicamente por representar a los trabajadores en sus luchas permanentes y por mejorar las condiciones laborales, en cuestiones de salarios, horarios de trabajo y seguridad laboral. No obstante, diversos acontecimientos políticos, económicos y sociales exigieron la inclusión de otras acciones a favor de la calidad de vida de los trabajadores.

En Colombia, las agremiaciones sindicales iniciaron con el proceso de industrialización en el siglo XIX y tomaron fuerza con la Declaración Universal de los Derechos Humanos en 1948 y la Constitución Política de 1991 que garantizó no sólo los derechos de los trabajadores, sino que además estableció la normatividad que ampara estas organizaciones y los procesos de negociación. Finalmente, el Convenio N.º 87 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre la Libertad Sindical y la Protección del Derecho de Sindicación sella estos acuerdos y reconoce claramente el derecho de los trabajadores a sindicalizarse, tanto en el sector público como en el privado.

La función de los sindicatos se sitúa en la defensa de los trabajadores a favor del mejoramiento de su calidad de vida, en la búsqueda de principios de equidad, respeto a la libertad y práctica democrática efectiva (Moreno, 2006). Sin embargo, estas estructuras de resistencia están muy lejos de cumplir en su totalidad con esas funciones protectoras, de representación, defensa y cumplimiento de las normas propuestas para resguardar el hecho social del trabajo (Noroño, *et al.*, 2020). Son muy escasas las organizaciones que desarrollan

a cabalidad estas funciones, lo que revela el estado de abandono desde el que operan (Alegría, 2007). Además, las estrategias empresariales, en su pretensión de demeritar la pertinencia de las intervenciones sindicales en la negociación colectiva, “pueden perseguir el debilitamiento de la unión de los trabajadores, aludir a su falta de comunicación como herramienta divisoria, e intentar coludir al dirigente con el discurso empresarial y que este pierda el norte de su real función” (Noroño, *et al.*, 2021, p. 656). Se puede afirmar, entonces, que el dirigente sindical tiene en la actualidad una gran responsabilidad, en la tarea de lograr la progresividad y la continuidad de los beneficios derivados de la convención colectiva y de la defensa integral de los acuerdos procedentes de procesos de negociación.

Infelizmente, en muchas ocasiones las condiciones de garantías para la acción social son casi inexistentes, pues son recurrentes la violación de derechos humanos, la estigmatización social y la persecución de aquellos que se atreven a alzar la voz. Según la Escuela Nacional Sindical (2012), generalmente, estas afiliaciones sindicales sufren persecuciones, hostigamientos, detenciones arbitrarias, allanamientos ilegales, torturas, desapariciones forzadas, secuestros y violaciones a la vida, la libertad y la integridad de los sindicalistas. Lo anterior deja en evidencia que se vive en una región donde la violencia contra sindicalistas tiene índices alarmantes. De esta manera, se encuentra que el sindicalismo se ha constituido como un actor víctima de una cifra significativa de violaciones, no sólo por defender sus derechos laborales, sino, además, por su papel en la defensa de derechos humanos y su labor como actor político que ocupa una posición dentro de la escena nacional, al manifestar constantemente sus perspectivas e intereses.

Los procesos de negociación en la universidad pública

Las instituciones de educación superior son históricamente los escenarios más politizados de la sociedad (Brunner, 1990; Luna, 2014; Ordorika, 1999; Perkin, 1984), debido a la centralidad de espacios y discursos académicos y políticos que suscitan luchas y confrontaciones en su interior. Los conflictos forman parte de la vida cotidiana; por tanto, todas las organizaciones, en general, y la Universidad, en particular, no se encuentran ajenas a la aparición de conflictos de diversas naturalezas y tipologías que susciten mediaciones para su solución y transformación.

En cuanto a la regulación de los procesos de negociación en las universidades en Colombia, se referencia el decreto 1092 de 2012, cuya determinación permite a los empleados de estas instituciones educativas adelantar peticiones sindicales que privilegian la corresponsabilidad de un servicio social justo y equitativo desde la misión universitaria. Sin embargo, organizaciones sindicales como la Asociación Sindical de Profesores Universitarios (ASPU) y el Sindicato Mixto de Trabajadores de las Universidades Públicas Nacionales (SINTRAUNAL) se fundaron en 1966 y 2000, respectivamente, y desde ese entonces sus trabajos se orientan a velar por los derechos laborales de los trabajadores de las universidades públicas.

De acuerdo con ASPU (2021), algunos de los logros más importantes que los sindicatos universitarios han conquistado en mesas de negociación con el Estado colombiano han sido el establecimiento de la carrera docente en las universidades públicas, la expedición y la aplicación de normas de carácter general que definieron la condición jurídica de los

profesores que se vincularan a las universidades como empleados públicos, y la formulación de propuestas de reforma constitucional que llevaron a la consagración de la autonomía universitaria y el establecimiento de un régimen especial para la universidad pública.

A pesar de estos logros significativos, es importante anotar que, en numerosos países, entre ellos los latinoamericanos, los gobiernos han venido utilizando la crisis financiera mundial como una justificación para recortar los presupuestos educativos, y en particular los salarios y las prestaciones del personal trabajador (Trujillo, 2016). Por tanto, las instituciones de educación superior, a través de sus representantes sindicales, se enfrentan a retos sin precedentes para salvaguardar las conquistas laborales y asegurar la calidad educativa por medio de la negociación y el liderazgo. La negociación colectiva debe perfilarse como herramienta de transformación de los conflictos educativos y contribuir al establecimiento de unas condiciones de trabajo justas para la provisión de un servicio educativo de alta calidad (Wintour, 2013).

Ahora bien, los conflictos en el ámbito universitario no sólo se despliegan con entes externos, sino que en el interior de estas instituciones de educación superior también se presentan convergencias que obstaculizan el buen desarrollo organizacional. Por ello, en el marco de la autonomía institucional que tienen las universidades (Ley 30 de 1992), depende de estas determinar la forma, los estamentos, los órganos, las instancias, las rutas de atención y los modelos de negociación para la resolución de los conflictos; sin embargo, por la naturaleza misma, la responsabilidad social, el enfoque humanístico y la misión formadora de las universidades, siempre se debe propender por una visión de negociación mediadora (Chozas, 2015), en la cual se busque el beneficio mutuo de las partes que pudieran estar implicadas en un conflicto.

Como toda institución consolidada y desarrollada organizacionalmente, las universidades poseen distintas instancias, órganos y estamentos que promueven una buena convivencia, y se encargan de mediar cuando hay lugar a conflictos entre sus miembros. Es importante anotar que, dependiendo de la naturaleza del conflicto y las partes implicadas, a nivel universitario existe un conducto regular y canales de atención para cada caso; se va escalando a distintos órganos del gobierno universitario, cuando no se consigue una mediación en sus primeras instancias. Además de la organización de su gobierno en dependencias y órganos, las universidades median las relaciones de sus miembros por medio de estatutos y leyes que regulan todas las prácticas académicas, comunitarias y administrativas, siendo este marco legal un elemento fundamental para los procesos de conciliación y resolución de los conflictos en el ámbito universitario (Alonso, 2013).

Las negociaciones entre la universidad pública y sus sindicatos están legisladas por el decreto 160 de 2014, por el cual se reglamenta la Ley 411 de 1997 aprobatoria del Convenio 151 de la OIT, en lo relativo a los procedimientos de negociación y solución de controversias con las organizaciones de empleados públicos. De acuerdo con esta legislación, una vez radicado el pliego de peticiones por el sindicato, la universidad nombra a sus representantes para iniciar la negociación y se establecen el cronograma de tiempos y las reglas de la negociación, por convenio entre las dos partes. En su condición de representantes, los negociadores tienen plenos poderes para tomar decisiones en la mesa o llegar a acuerdos que deben quedar consignados por escrito en actas. Una vez se llegue a un acuerdo, la

universidad está obligada a expedir el acto administrativo que sea necesario para hacerlo efectivo y este acuerdo no puede ser sometido a nueva negociación en las instancias universitarias, por lo que es importante que cada sesión de negociación sea previamente conocida y preparada por la comisión negociadora (ASPU, 2022). En relación con lo anterior se destacan los siguientes aspectos:

- En el manejo de conflictos entre la universidad pública y sus sindicatos, no se vinculan modelos de negociación que ofrezcan —desde sus diferentes enfoques— alternativas para la canalización de los conflictos; de ahí la necesidad de proponer en el presente artículo el modelo de Harvard como una estrategia de negociación alternativa.
- Pese a existir diversas instancias de conciliación de conflictos y organizaciones sindicales en estos establecimientos de educación superior, los procesos no han funcionado como se esperaba y en la mayoría de los casos quedan inconclusos, debido a la falta de criterios o ausencia de un modelo imperante de negociación que se ajuste a las necesidades del contexto. En consideración de lo anterior, estos estamentos y sindicatos pueden constituirse en un factor retrógrado al actuar facciosamente (León, 2011).

Aunque toda esta problemática no se encuentra documentada como resultado de investigaciones rigurosas, es posible encontrar en la prensa reportes que dan cuenta de ella y de su influencia negativa en el desarrollo organizacional de las universidades y en el servicio que prestan. Por citar un ejemplo: un informe de la Escuela Nacional Sindical (2016) pone en evidencia la problemática de la persistencia de contratación docente mediante horas cátedras, que no garantiza la permanencia y la estabilidad económica de sus empleados. Este mismo informe calcula que, por un profesor vinculado de planta, hay tres de cátedra cuyas condiciones son totalmente precarias, pues se les desconocen sus derechos laborales y las prestaciones sociales. De igual forma, se les niega su participación democrática en la elección de los cuerpos directivos de la universidad y de representación profesoral. Así mismo, los trabajadores de la planta directiva y administrativa, en la mayoría de los casos, tienen contratos por prestación de servicios o a término fijo que no proporcionan garantías de estabilidad laboral.

En este aspecto, se evidencia la falta de liderazgo de la agremiación sindical y la carencia de procesos de negociación pertinentes para la resolución de conflictos en las universidades. Por tanto, las administraciones toman ventajas de su autoridad, basados en la autonomía universitaria, para actuar a favor de sus intereses, y desconocen las garantías que todo trabajador debe tener y que están amparadas desde la Constitución Política.

Todas estas consideraciones permiten concluir sobre la necesidad de que las organizaciones sindicales existentes en la universidad definan un estilo de liderazgo capaz de transformar las realidades vividas y sufridas en medio del conflicto, además de un modelo de negociación para lograr alianzas con las organizaciones políticas y lograr acuerdos justos que fortalezcan la estructura organizacional. En tal sentido, es pertinente formular una propuesta del modelo de negociación en las universidades que transforme los conflictos en verdaderas oportunidades para todos. El modelo de Harvard ‘ganar-ganar’ se postula como una oportunidad de mejoramiento que permitirá favorecer el clima institucional y el desarrollo organizacional en general.

Metodología

El presente artículo se construyó siguiendo un paradigma cualitativo y el método de investigación documental, enfocado en un constructo epistemológico y reflexivo sobre el Modelo de Harvard, como una propuesta de negociación para la resolución de conflictos entre los sindicatos y las universidades. Como bien lo precisa Ramos (2017), el paradigma cualitativo busca siempre la comprensión de los fenómenos en su ambiente usual, desarrollando la información basada en la descripción y el análisis de situaciones, contextos, documentos e individuos. Asimismo, se interesa en comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes, en un ambiente natural y en relación con el contexto (Hernández, *et al.*, 2014).

El método de investigación documental fue seleccionado porque garantiza tener un conocimiento profundo alrededor del tema en cuestión y ofrece luces suficientes para la construcción de la propuesta de negociación. En el proceso de investigación documental se dispone, esencialmente, de documentos que son el resultado de otras investigaciones, lo que representa la base teórica del área objeto de investigación, por tanto, el conocimiento se construye a partir de su lectura, análisis, reflexión e interpretación (Morales, 2003).

Resultados y análisis

La literatura en torno al manejo de conflictos sostiene que una de las habilidades y competencias más importantes en el ámbito laboral es la capacidad de negociación para resolver disputas de forma asertiva y eficiente (Alonso, 2013; Chozas, 2015; Lozano, 2020; Pérez, 2020; Ríos, 2005); los distintos actores de cualquier organización o institución siempre deben propender por un ambiente laboral que genere condiciones que favorezcan la productividad y formas de dirimir las diferencias, en aras de la consecución y éxito de las metas y objetivos institucionales.

En el contexto de las instituciones públicas de educación superior, y concretamente en las universidades, por su carácter y responsabilidad social con la formación de profesionales que construyan sociedad (de la Cuesta, 2004), abordar los conflictos desde una negociación de carácter integrativa y cooperativa (Pérez, 2020) es un imperativo en estos escenarios. No obstante, a lo largo de la historia, sobre todo en América Latina, se ha visto una constante lucha de intereses entre los trabajadores representados en los sindicatos y las directivas de dichas instituciones.

En esta situación, diversos factores confluyen para que exista una constante pugna entre los distintos actores de la educación superior. Por un lado, se pueden mencionar las razones justificadas en materia de derechos laborales que exigen los sindicatos y el rechazo de las universidades a reconocerlos. Por otro, la normatividad laboral vigente que no protege y va en detrimento del bienestar de la calidad de vida de los trabajadores (Montaña, 2020; El Tiempo, 2021; Sánchez, 2021). Además, puede asociarse a esta pugna —como factor determinante— la falta de unidad y, en ocasiones, la polarización en los sindicatos que ceden a intereses particulares y dejan una sensación de frustración e inconformismo en las bases, lo que hace de esta situación uno de los hechos que más prolonga y mantiene los conflictos sin resolver.

Ahora bien, aunque los determinantes anteriormente planteados son elementos importantes que acrecientan las disputas, la falta de implementación de un modelo de negociación eficiente que permita encontrar salidas concertadas en beneficio de todos es uno de los problemas que más agrava la situación. Los sindicatos en las universidades se enfrentan a la resolución de conflictos que no siempre se resuelven de la mejor manera; no bajo un modelo de negociación con un soporte epistemológico y lógico, sino, más bien, desde la experticia producto de la experiencia, o de las sugerencias que logran ofrecer los abogados o los sindicatos de otras seccionales del país. Por esa razón, y en atención a la pesquisa realizada en búsqueda de alternativas para hacerle frente a la situación, se presenta un modelo de negociación que podría coadyuvar al mejoramiento de la situación de conflicto entre los sindicatos y las universidades públicas. Se destaca en la literatura el modelo de Harvard como una opción y oportunidad inteligente para resolver los conflictos. A continuación, se presenta este modelo de forma explícita para su comprensión y transposición en el contexto universitario.

El modelo de negociación de Harvard como propuesta para la resolución de conflictos entre los sindicatos y las universidades públicas

La presente propuesta tiene como propósito orientar el proceso de la resolución de conflictos entre los sindicatos y las universidades públicas, de tal forma que se mermen las posibilidades de 'perder/perder' (pérdida para ambas partes, todos pierden, conflicto puro) y 'perder/ganar' o 'ganar/perder' (lo que gana uno lo pierde el otro, suma cero, jugadores en conflicto) (Tarantino-Curseri, 2017). Como bien se precisa en el artículo 23 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), en el numeral 4, toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses y en esa lucha lo que menos se espera son pérdidas sustantivas que al final terminan en quebrantos de las relaciones interpersonales, alteración del clima organizacional y desmotivación por parte del colectivo; perdiendo los trabajadores y viéndose afectada la universidad en diferentes planos. Desde esta perspectiva, se debe ver la negociación como un instrumento de cambio social (Fierro, 2015) y transformación desligado de cualquier rasgo de mezquindad individual o colectiva que no permita conquistar los pliegos de peticiones demarcados.

El modelo Harvard o Modelo Tradicional Lineal es una visión de negociación desarrollada en Estados Unidos, en la segunda mitad del siglo XX, por los profesores de la Universidad de Harvard Fisher, Ury y Patton; el modelo se centra en el manejo del conflicto y su resolución desde los intereses de las partes (Altamirano, 2017). Se basa en negociar sin ceder, mientras se es justo y se protege al negociador de quienes intentan sacar ventaja sobre esto. De igual forma, busca que en el acuerdo se beneficien las partes y que, además, queden satisfechas. (Masache, 2016).

- Elementos que deben primar en la negociación con el modelo de Harvard

Según Masache (2016), el modelo de Harvard se fundamenta en la negociación por intereses de las personas, y tiene en cuenta cuatro principios que pueden usarse en la mayoría de los casos, a saber: i) separar las personas del problema; ii) concentrarse en los intereses, no en las posiciones; iii) inventar opciones de beneficio mutuo e iv) insistir en que el resultado se base en algún criterio objetivo. En esta misma línea, Muñoz (2001) precisa que una

negociación que aplique el modelo de negociación de Harvard tendrá resultados exitosos sólo si logra combinar de forma adecuada siete elementos: 1) alternativas de solución, 2) intereses, 3) opciones, 4) legitimidad, 5) compromiso, 6) comunicación y 7) relación.

- Características de los negociadores en el modelo de Harvard

Al considerar la visión progresista de negociación del modelo de Harvard, en el cual priman los intereses y los beneficios para ambas partes involucradas en un conflicto y que, además, propende por soluciones eficientes, neutrales y justas es importante destacar que el éxito del proceso de mediación descansa en gran medida en las habilidades y las herramientas de la persona mediadora. El rol de la persona mediadora se basa, entonces, en controlar la interacción en medio del conflicto. El mediador o negociador se define como experto en la materia y guía de un proceso que está estructurado y secuenciado. Si se atiende a la concepción de mediación que se propone en este modelo, se destacan las siguientes características y herramientas que debe tener la persona mediadora: empatía, escucha activa, observación directa, legitimidad, generar confianza e imparcialidad-neutralidad-deneutralidad (Muñoz y Ramos, 2010).

- Bondades y pertinencia del modelo de Harvard para potenciar el desarrollo organizacional en las universidades a partir de la solución de conflictos

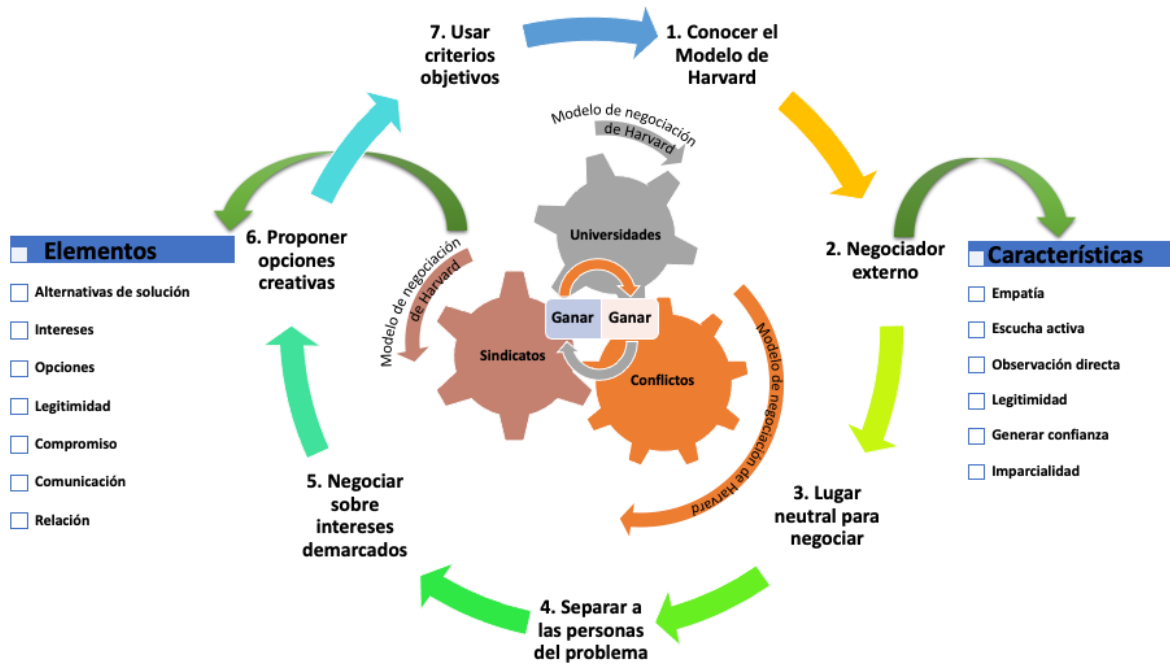
Sobre a las bondades y la pertinencia del modelo de Harvard se puede decir que es reconocido como uno de los más importantes al momento de la resolución de conflictos, debido al enfoque con el cual se ha planteado de ganar-ganar, en el cual cada una de las partes del conflicto presenta sus propias alternativas de solución, sin la necesidad de que la otra parte esté de acuerdo (Tarantino-Curseri, 2017). En virtud de este modelo, todas las partes pueden lograr todo lo que desean, al obtener más de lo que podrían conseguir por medio de cualquier otra forma de solución de conflicto (Nocetti, 2007). A esto se suman Fisher & Ury (1981) cuando precisan que este modelo busca resolver conflictos mostrando a la parte que lo utilice la manera de obtener sus derechos, ser decente y lograr que todas las partes se beneficien.

Este modelo impactará en el desarrollo organizacional desde los resultados positivos que se obtengan, producto de las negociaciones entre los sindicatos y las universidades. También, se puede agregar que el modelo de Harvard puede ser implementado por la misma organización de forma interna para resolver cualquiera de los conflictos propios del desarrollo organizacional porque, como bien lo indica Torres (2009), el desarrollo organizacional abordaría, entre otros muchos problemas de comunicación, los siguientes: los conflictos entre grupos, las cuestiones de dirección y jefatura, las cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, la satisfacción de requerimientos del personal o las cuestiones de eficiencia organizacional, que merecen ser atendidos de forma inteligente, oportuna y ecuánime.

- ¿Cómo aplicar el modelo de Harvard para la resolución de conflictos entre los sindicatos y las universidades públicas?

Para aplicar el modelo de Harvard en la resolución de conflictos entre los sindicatos y las universidades públicas se recomienda la siguiente ruta pedagógica:

Figura 1. Ruta pedagógica de implementación del modelo de Harvard en el contexto universitario



Fuente: elaboración propia

Además de la ruta pedagógica planteada, es importante tener en cuenta dos factores determinantes que ejercen influencia y permean las negociaciones entre los sindicatos y las universidades: la autonomía legal que tienen las universidades para regular las condiciones de contratación y el marco normativo laboral vigente. El primero juega un rol decisivo en la resolución de los conflictos, pues es parte de la ética y la voluntad que puede tener la universidad para negociar de forma favorable y sin mezquindad con sus trabajadores; el segundo se convierte en un factor externo que puede jugar en contra o favor de las negociaciones, al depender de cómo se aplique y teniendo en consideración el primer factor.

De ahí la importancia de implementar un modelo que permita considerar todas las aristas de manera justa y equitativa que propenda por la búsqueda de salidas favorables a los conflictos entre los empleados —representados en los sindicatos— y los empleadores —representados en los órganos administrativos de las universidades—. Por sus características, los principios que lo rigen y la ruta de aplicación, el modelo de negociación de Harvard se convierte en una herramienta valiosa que sirve como puente para conectar los factores anteriormente expuestos y mediar de forma asertiva y eficiente en la solución de los conflictos.

Conclusiones y recomendaciones

Una vez abordado todo el desarrollo de la presente investigación, se concluye que los conflictos hacen parte de la cotidianidad del desarrollo organizacional de las instituciones de educación superior y, más concretamente, de las universidades; estos permiten que se

dinamicen y enriquezcan las oportunidades de mejoramiento institucional, así como el ambiente laboral de sus trabajadores. No obstante, cuando no se abordan los conflictos de forma eficiente, al tener como premisa el beneficio de todas las partes, se generan obstáculos que frenan la consecución de los objetivos y las metas de la organización. De esta manera, se deduce que, para las universidades, los conflictos representan coyunturas importantes para el mejoramiento continuo y el aseguramiento de la calidad de los procesos, tanto académicos como organizacionales.

En segundo lugar, la literatura y la investigación en torno al manejo de los conflictos en las universidades públicas devela el rol preponderante que tienen los sindicatos de trabajadores, no sólo en la creación de las situaciones de conflictos que surgen ante la necesidad de reclamar por sus derechos y bienestar laboral, sino en su capacidad para proponer alternativas de solución para dirimir dichas disputas. Sin embargo, se ha encontrado que estos muchas veces están permeados por intereses particulares que se anteponen sobre el bien colectivo, siendo este un factor que ha contribuido a acrecentar los conflictos y no permitir su solución.

También se destaca que la normatividad vigente en temas de contratación en las universidades no ofrece garantías laborales para los trabajadores de las universidades públicas bajo la modalidad de contratación de hora cátedra, y se convierte en otro determinante que genera tensiones aún más fuertes entre los sindicatos y las universidades. A partir de las premisas anteriores, se concluye que las universidades no han podido abordar los conflictos de forma eficiente, a pesar de su autonomía; pruebas de ello son los movimientos sindicales existentes que luchan en contra de las condiciones laborales internas ofrecidas por las universidades, así como las luchas externas para lograr una normatividad que proteja los derechos laborales.

Por último, se concluye que existe un vacío en la literatura que aborda el manejo de los conflictos en las universidades. Por tanto, la investigación y el análisis hecho en este artículo lleva a proponer el modelo de Harvard como estrategia para solucionar conflictos, porque este representa el origen de la visión de negociación contemporánea, convirtiéndolo en una herramienta de consulta y aplicación para resolver conflictos de forma efectiva y asertiva en muchos contextos organizacionales, incluso el de las universidades. Así mismo, se plantea un ejercicio de transposición del modelo de Harvard, desde la perspectiva empresarial, al contexto de la universidad pública, mediante la ruta pedagógica descrita en este documento, cuya visión de negociación expone el ganar-ganar para las dos partes; universidades públicas y organizaciones sindicales, favoreciendo el crecimiento institucional.

Al ser este artículo una revisión documental, existe la necesidad de continuar investigando en torno a la aplicación del modelo propuesto para que, a la luz de esta experiencia, se determine su pertinencia y eficiencia para la solución de conflictos entre los sindicatos y las universidades públicas del país y de América Latina. Así mismo, se abre la puerta para explorar otros modelos de negociación de conflictos que sean adaptables al sector educativo de las universidades públicas.

Referencias bibliográficas

- Agudelo, M. (2014). Participación política del sindicalismo colombiano. Un estudio introductorio. *Desafíos*, 26(1), 267-296. <https://doi.org/10.12804/desafios26.1.2014.07>
- Alegría, M. (2007). *Derecho colectivo del trabajo, sindicatos, conflictos, negociación, convenios y seguridad social*. Editorial El Nacional.
- Alonso, P. (2013). *La mediación como medio de resolución de conflictos en el ámbito universitario* [Trabajo de grado. Universitat Politècnica de València]. Archivo digital. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/27986/proyecto%20final.pdf?sequence=1>
- Altamirano, F. (2017). *Modelos de negociación: análisis del proceso de negociación colectiva en Minera la Escondida*. [Tesis Doctoral, Universidad Técnica Federico Santa María]. <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/23128/35609002321233UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Asociación Sindical de Profesores Universitarios – ASPU. (2021). *Historia del sindicato en Colombia*. <https://aspucol.org/historia/>
- Asociación Sindical de Profesores Universitarios – ASPU. (2022). *Instructivo para la negociación colectiva del pliego de peticiones*. <https://aspucol.org/instructivo-para-la-negociacion-colectiva-del-pliego-de-peticiones/>
- Brunner, J. (1990). Gobierno universitario: elementos históricos, mitos distorsionadores y experiencia internacional. En C. Cox. (Ed.), *Formas de gobierno en la educación superior: nuevas perspectivas* (pp. 29-50). FLACSO.
- Bush, R. & Folger, J. (1994). *The promise of mediation: Responding to conflict to empowerment and recognition*. Jossey-Bass.
- Calderón, P. (2009). Teoría de conflictos de Johan Galtung. *Revista de Paz y Conflictos*, (2), 60-81. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205016389005>
- Chozas, J. (2015). El ámbito de la mediación, como mecanismo de autocomposición de las partes en la resolución de conflictos, en la Universidad Complutense de Madrid. *Revista Española de Derecho Administrativo*, (170), 337–369. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/40596/>
- Cornelio, E. (2014). *Mediación en conflicto colectivos de trabajo. Una visión de justicia*. Editorial Porrúa – Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Cornelio, E. (2017). *Mediación: mecanismo para la solución de conflictos laborales en México. Horizontalidad de la justicia*. Editorial Porrúa.
- Cornelio, E. y Rodríguez, J. (2020). Regulación de la conciliación laboral en México. *Perfiles de las Ciencias Sociales*, 7(14), 247-267. <https://revistas.ujat.mx/index.php/perfiles/article/view/3803>
- Dávalos, J. (2002). *Sindicatos en las universidades y la cláusula de la exclusión*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- de la Cuesta, M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín económico de ICE – Información Comercial Española*, (2.813), 45-58.
- Declaración Universal de Derechos Humanos – DUDH. 10 de diciembre, 1948. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- El Tiempo. (2021, 17 de junio). Profesores de la Uniatlántico buscan reforma en sus contratos. <https://www.eltiempo.com/colombia/barranquilla/catedraticos-de-la-uniatlantico-buscan-reforma-en-sus-contratos-596719>

- Ermida, O. y Villavicencio, A. (1991). *Sindicatos en libertad sindical*. Asociación Laboral para el Desarrollo ADEC-ATC.
- Escuela Nacional Sindical – ENS. (2012). Informe Nacional de Trabajo Decente. *Cultura y Trabajo*, (78/79), 54-59. <https://www.ens.org.co/wp-content/uploads/2009/11/CT-10-16.pdf>
- Escuela Nacional Sindical – ENS. (2016). Tutela obliga a la Universidad de Antioquia a instalar mesa de negociación con profesores de cátedra. *Agencia de Información Laboral – AIL*. <https://ail.ens.org.co/derecho-laboral/tutela-obliga-la-universidad-antioquia-instalar-mesa-negociacion-profesores-catedra/>
- Fierro, E. (2015). *Características del conflicto en la articulación de estrategias para el desarrollo territorial de la parroquia Torata del cantón Santa Rosa* [Trabajo de grado, Universidad Técnica de Machala]. Archivo digital. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/3392/1/CD00104-%20TRABAJO%20COMPLETO.pdf>
- Fisher, R. & Ury, W. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*. Houghton Mifflin.
- Fuquen, M. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa*, (1), 265-278. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39600114>
- Henao, C., Fierro, I. y Cardona, D. (2017). La negociación profesional, un acercamiento conceptual. *Revista Espacios*, 38(32). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n32/a17v38n32p12.pdf>
- Hernández S., Fernández C. y Batista L. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed). Mc Graw – Hill.
- León, B. (2011). *El papel de los sindicatos en las instituciones de educación superior*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Ley 30 de 1992. (1992, 28 de diciembre). Congreso de la República de Colombia. Diario oficial 40.700. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0030_1992.html
- Lozano, A. (Ed.). (2020). Los conflictos en el ámbito universitario. Dykinson.
- Luna, L. (2014). Antecedentes medievales de Real Universidad de México. En C. Ramírez. (Ed.). *Obras. Lorenzo Luna* (pp. 95-99). Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación IISUE – Universidad Nacional Autónoma de México.
- Masache, J. (2016). *Planteamiento de un modelo de negociación aplicable al Ecuador utilizando las herramientas de la programación neurolingüística en el método de negociación de Harvard* [Trabajo de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Archivo digital. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11625/Trabajo%20de%20Titulaci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Montaña, Y. (2020, 10 de junio). Centrales obreras dicen “NO” al pago de trabajo por horas. *Caracol Radio*. https://caracol.com.co/radio/2020/06/10/economia/1591817457_978021.html
- Morales, O. (2003). Fundamentos de la investigación documental y la monografía. *Manual para la elaboración y presentación de la monografía*. Universidad de Los Andes.
- Moreno, M. (2006). *Nuevas ciencias sociales 3*. Grupo Editorial Educar.
- Morley, I. & Stephenson, G. (1977). *The social psychology of bargaining*. George Allen & Unwin.
- Muñoz, L. (2001). Técnica de la negociación: Análisis a partir de las herramientas del modelo de negociación de Harvard. *Derecho y Humanidades*, (8). <https://revistainvi.uchile.cl/index.php/RDH/article/view/25748>
- Muñoz, Y., y Ramos, M. (2010). Mediación. Escuelas, herramientas, técnicas. *Gizateka, documento 1*. Fundación Gizagune. <https://www.fundaciongizagune.net/wp-content/uploads/mediacion-herramientas-tecnicas.pdf>

- Nocetti, V. (2007). Fundamentos de negociación. *Serie Documentos Docentes (SDD)*, 5(1), 2-24.
- Noroño, J. (2019). Transnacionalidad sindical. Herramienta de integración, cambio y equidad global. *Teuken Bidikay*, 10(15), 225-238. <https://doi.org/10.33571/teuken.v10n15a10>
- Noroño, J., Baquero, T., Vílchez, R. y Soto, O. (2021). Ética en las organizaciones sindicales venezolanas: una mirada desde lo teórico-legal. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 644-660. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.11>
- Noroño, J., Cabrales, D. y Vertel, G. (2020). Proceso de negociación colectiva como forma de amplitud sociojurídica. Dimensión sindical ontológica. En A. Orozco, T. Ortegón y A. Lafont. (Comp.). *Derechos humanos: Prácticas, problemáticas y resistencias. Un análisis de contextos* (pp. 129-180). Editorial Universidad Simón Bolívar.
- Ordorika, I. (1999). Power, politics, and change in higher education: the case of the National Autonomous University of Mexico, [Tesis Doctoral, Stanford University].
- Palomino, H. (2005). Los sindicatos y los movimientos sociales emergentes del colapso neoliberal en Argentina. En E. de la Garza. (Comp.), *Sindicatos y nuevos movimientos sociales en América Latina* (pp. 19-52). CLACSO.
- Pérez, F. (2010). El conflicto laboral en la actualidad: los nuevos conflictos. *Ius et Praxis*, 16(1), 441-451. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=19718016012>
- Pérez, J. (2020). Sobre la negociación a la mediación: herramientas para tratar los conflictos en la escuela del siglo XXI. *Voces de La Educación*, 5(9), 40-51. <https://www.revista.vocesdelaeducacion.com.mx/index.php/voces/article/view/197>
- Perkin, H. (1984). The Historical Perspective. En B. Clark. (Ed.), *Perspectives on Higher Education. Eight Disciplinary and Comparative Views* (pp. 17-55). University of California Press.
- Portafolio. (2022, 16 de enero). *Panorama Sindical en Colombia*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/panorama-sindical-en-colombia-560599>
- Ramos, C. (2017). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en Psicología*, 23(1), 9-17. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.167>
- Reina, F., Valero, L. y Altaba, E. (2001). Algunas consideraciones sobre la mediación y sus campos de acción. *Universitas Tarraconensis: Revista de Ciències de l'educació*, 1, 49-80.
- Ríos, A. (2005). La redefinición de las funciones y los modelos de negociación colectiva en los albores del siglo XXI. *Ius et Veritas*, (31), 205-214. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/12418>
- Roca, B. y Sánchez, R. (2017). Adversarios del sindicalismo. Un análisis del discurso antisindical en el diario español La Razón. *Athenea Digital*, 17(3), pp. 3-28. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.1506>
- Rodríguez, J. (1985). Las ideologías. En *Tratado de sociología (tomo II)*. Taurus.
- Saad, C. (2005). Conciliación laboral como medio de resolución de conflictos. *Gaceta Laboral*, 11(3), 303-315. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972005000300001
- Sánchez K. (2021, 8 de julio). Mil docentes de la Distrital se quedarían sin trabajo este semestre. *RCN Radio*. <https://www.rcnradio.com/bogota/mas-de-mil-docentes-de-la-distrital-se-quedarían-sin-trabajo-este-semester>
- Silva, G. (2008). La teoría del conflicto. Un marco teórico necesario. *Prolegómenos. Derechos y Valores*, XI(22), 29-43. <https://doi.org/10.18359/prole.2506>
- Simmel, G. (1977). *Sociología 1* (2ª ed.). Biblioteca Revista de Occidente.

- Tarantino-Curseri, S. (2017). Una breve pincelada sobre algunas áreas del saber necesarias para una negociación exitosa. *Suma de Negocios*, 8(17), 63-78. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.07.001>
- Toro, C. (2017). *Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Archivo digital. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6151/1/T2581-MDTH-Toro-Propuesta.pdf>
- Torres, S. (2009). *Desarrollo organizacional*. El Cid Editor.
- Trujillo, H. (2016). *Estudio sobre los conflictos laborales y los mecanismos de solución en el sector público de Colombia*. Organización Internacional del Trabajo – OIT.
- Vold, G. (1967). *Theoretical Criminology* (4ª ed.) Oxford University.
- Wintour, N. (2013). *Estudio sobre las tendencias en la libertad sindical y la negociación colectiva en el sector educativo desde la crisis financiera 2008-2013*. Informe Comisionado por la Internacional de la Educación. https://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/Trends%20CB%20FA_web_ES.pdf

Para citar
este artículo:

Martínez, L.A., Álvarez, L. y Hoyos, A.M. (2021). El modelo de Harvard: propuesta de negociación entre la universidad pública y sus sindicatos. *Teuken Bidikay*, 13(20). doi: 10.33571/teuken.v13n20a6

Ge: AMV