



**Análisis documental sobre los mecanismos de resolución de conflictos
empresariales en Santander 2022 – 2025**

Modalidad: Proyecto de Investigación

Danel Roberto Pérez Pedrozo
CC 1.096.800.014

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales
Tecnología en Gestión Empresarial
Barrancabermeja 5/06/2026



Análisis documental sobre los mecanismos de resolución de conflictos empresariales
en Santander 2022 – 2025

Modalidad: Proyecto de Investigación

Danel Roberto Pérez Pedrozo
CC 1.096.800.014

**Trabajo de Grado para optar al título de
Tecnólogo en Gestión Empresarial**

DIRECTOR

Katherine Alfaro Rapalino

Grupo de investigación – DIANOIA

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales
Tecnología en Gestión Empresarial
Barrancabermeja 5/06/2026

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

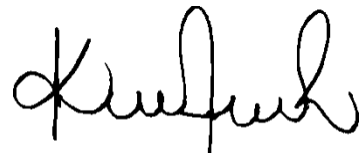
VERSIÓN: 2.0

Nota de Aceptación

Este informe final de trabajo de grado,
en modalidad Proyecto de Investigación, fue APROBADO
en cumplimiento de uno de los requisitos exigidos
por las Unidades Tecnológicas de Santander para optar por el
título de Tecnólogo en Gestión Empresarial
según acta No. FCSE-GE&ADM-I-2026-10 del 5 de junio del 2026
del Comité de Trabajo de Grado



Josimar Montes de oca Pérez
Firma del Evaluador



Katherine Alfaro Rapalino
Firma del Director

DEDICATORIA

Nota mediante la cual los autores ofrecen su trabajo, en forma especial, a personas o entidades. Su presentación es opcional. Si se incluye no debe ser mayor a un párrafo por cada autor (máximo 14 líneas).

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por brindarme la sabiduría, la fortaleza y la perseverancia necesarias para alcanzar este importante desempeño de trabajo de grado. A mi familia, por su apoyo incondicional, su confianza y sus constantes palabras de motivación durante este proceso. Asimismo, dedico este logro a mis docentes, quienes con sus enseñanzas y orientación contribuyeron significativamente a mi formación profesional. Finalmente, a todas aquellas personas que de una u otra manera me acompañaron y apoyaron en el desarrollo de este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan el reconocimiento hacia las personas y entidades que asesoran técnicamente, suministraron datos, financiaron total o parcialmente la investigación o contribuyeron significativamente al desarrollo del trabajo de grado. Es opcional y debe contener, además de la nota correspondiente, los nombres de las personas con sus respectivos cargos y nombres completos de las instituciones y su aporte al trabajo.

Expreso un especial agradecimiento a las docentes Ingrid Giovana Rondón Márquez y Katherine Alfaro Rapalino, por su orientación y acompañamientos durante el desarrollo de mi proyecto. Asimismo, a la institución académica Unidades Tecnológicas de Santander por brindar la información y el apoyo institucional, y a todas aquellas personas que aportaron con la recolección de datos para que esta investigación sea posible.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	11
INTRODUCCIÓN	12
1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. JUSTIFICACIÓN	16
1.3. OBJETIVOS	17
1.3.1 Objetivo general	17
2. MARCO REFERENCIAL	19
2.1. Marco teórico	19
2.1.1. Conflictos empresariales desde la teoría de Thomas y Kilmann	19
2.1.2. Comunicación asertiva (Alberti y Emmons)	23
2.1.3. Gestión de conflictos laborales desde la perspectiva interaccionista de Robbins	26
2.2. Marco conceptual	29
2.3. Marco legal	33
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.1. Tipo de investigación	36
3.2. Enfoque	36
3.3. Método	37
3.4. Técnicas e instrumentos	38
3.5. Procedimiento o fases	39
4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO	41
4.1. Recopilación documental	41
4.2. Clasificación y análisis de la información	46
4.2.1. Mecanismos predominantes.....	47
4.2.2. Ventajas reportadas.....	53
4.2.3. Barreras de implementación.....	57

F-DC-125 INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO VERSIÓN: 2.0

4.3. Síntesis de la información	60
4.3.1. Tendencias y desafíos del sistema de mecanismos alternativos en Santander.....	61
4.3.2. Sectores empresariales de Santander y mecanismos alternativos aplicados.....	68
4.3.3. La Cámara de Comercio de Bucaramanga como referente institucional regional	74
4.3.4. Relación entre el marco teórico y la realidad empresarial de Santander.....	77
5. RESULTADOS	81
5.1. Resultado del objetivo específico 1: Recopilación del corpus documental	81
5.2. Resultado del objetivo específico 2: Clasificación y análisis temático	82
5.3. Resultado del objetivo específico 3: Síntesis de tendencias y desafíos	83
6. CONCLUSIONES	84
7. RECOMENDACIONES	86
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
9. APÉNDICES	92
9.1. Apéndice A	92
10. ANEXOS	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Manejo de conflictos	23
Figura 2. Comunicación asertiva	26
Figura 3. Perspectiva organizacional	29
Figura 4. Sectores empresariales de Santander y mecanismos de solución.....	73
Figura 5. Evolución del Centro de Conciliación -CCB.....	77

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Marco legal	34
Tabla 2. Recopilación de información.....	45
Tabla 3. Mecanismos predominantes identificados en la fuente documental.....	52
Tabla 4. Ventajas reportadas en la fuente documental	56
Tabla 5. Barreras de implementación identificadas en la fuente documental.....	60
Tabla 6. Tendencias y desafíos del sistema de mecanismos alternativos de solución de conflictos en Santander (2022-2025)	64
Tabla 7. Sectores empresariales de Santander y mecanismos alternativos de solución de conflictos recomendados.....	71
Tabla 8. Relación entre el marco teórico y la realidad empresarial de Santander (2022-2025).....	80

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Solicitudes de conciliación extrajudicial (2010-2023)	48
Gráfico 2. Distribución por naturaleza jurídica (2010-2023).....	50
Gráfico 3. Resultados de las solicitudes de conciliación (2010-2023)	51
Gráfico 4. Concentración ventas empresariales Santander (2023).....	65
Gráfico 5. Brecha entre interés en conciliar y acción efectiva en Colombia (2022-2023)	67

RESUMEN EJECUTIVO

La presente monografía analizó la producción documentada sobre los mecanismos alternativos de solución de conflictos empresariales en el departamento de Santander mediante una revisión sistemática de literatura correspondiente al periodo 2022-2025, con el propósito de identificar las principales tendencias, ventajas y barreras relacionadas con su aplicación en el entorno empresarial regional; para ello se plantearon tres objetivos específicos orientados a recopilar la base documental, clasificar los hallazgos en categorías temáticas y sintetizar las principales tendencias y desafíos identificados.

La investigación adoptó un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, utilizando el análisis documental como método y la revisión sistemática de literatura como técnica principal; como instrumento se diseñó una matriz de registro documental aplicada a seis fuentes de naturaleza diversa que incluyeron artículos científicos indexados, un libro académico especializado, un informe institucional, un documento técnico municipal y un portal estadístico oficial.

Los resultados evidenciaron que la conciliación extrajudicial es el mecanismo de mayor utilización en el contexto empresarial santandereano, que sus principales ventajas son la celeridad, el menor costo y la confidencialidad, y que el desconocimiento generalizado constituye la barrera más recurrente del sistema; adicionalmente se identificaron los sectores empresariales del departamento con sus mecanismos más adecuados y se estableció una conexión entre las teorías del marco teórico y la realidad empresarial regional.

PALABRAS CLAVE. Mecanismos alternativos de solución de conflictos, conciliación empresarial, arbitraje, Santander, justicia alternativa.

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial actual, los conflictos organizacionales constituyen una situación frecuente derivada de las relaciones laborales, contractuales y comerciales que se desarrollan dentro de las empresas. Estas diferencias pueden surgir por la interpretación de acuerdos, la toma de decisiones administrativas o la existencia de intereses contrapuestos entre las partes involucradas, cuando dichos conflictos no se gestionan adecuadamente, pueden generar consecuencias negativas para las organizaciones, tales como la disminución de la productividad, el deterioro del clima laboral y el aumento de costos asociados a procesos legales.

Ante esta realidad, en las últimas décadas han adquirido mayor relevancia los mecanismos alternativos de solución de conflictos, entre los que se destacan la conciliación, la mediación y el arbitraje. Estos mecanismos permiten resolver controversias de manera más ágil, flexible y menos costosa que los procesos judiciales tradicionales, promoviendo el diálogo y la construcción de acuerdos entre las partes involucradas, de manera que en diversas investigaciones han abordado la importancia de implementar estrategias adecuadas para la gestión de conflictos dentro de las organizaciones, reconociendo su impacto en el desempeño empresarial y en la estabilidad de las relaciones laborales y comerciales.

En el día a día colombiano, y particularmente en el departamento de Santander, el crecimiento de la actividad empresarial ha incrementado la necesidad de contar con herramientas efectivas que permitan gestionar los conflictos de manera eficiente. Sin embargo, a pesar de la existencia de diferentes estudios, informes y documentos académicos relacionados con la resolución de conflictos empresariales, gran parte de esta información se encuentra dispersa en múltiples

fuentes, lo que dificulta obtener una visión integral sobre las tendencias, ventajas y barreras asociadas a la aplicación de estos mecanismos en el entorno empresarial regional.

En este contexto, el presente trabajo de grado tiene como propósito analizar la producción documentada sobre los mecanismos de resolución de conflictos empresariales aplicados en Santander durante el periodo comprendido entre 2022 y 2025, con el fin de identificar las principales tendencias, ventajas y barreras relacionadas con su implementación en el sector empresarial. Para ello, se desarrolla una monografía basada en un enfoque cualitativo y en una metodología de revisión sistemática de literatura, mediante la cual se recopila y analiza información proveniente de artículos científicos, tesis académicas, informes institucionales y documentos técnicos relacionados con la temática de estudio.

De esta manera, el presente estudio busca aportar una visión organizada y actualizada del conocimiento existente sobre los mecanismos de resolución de conflictos empresariales en Santander, contribuyendo a la comprensión del panorama actual de su aplicación y proporcionando una base analítica que pueda servir como referencia para futuras investigaciones y para la toma de decisiones en el ámbito empresarial y académico.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El entorno empresarial del departamento de Santander se caracteriza por una dinámica constante de relaciones laborales, contractuales y societarias que, de manera natural, pueden generar diversos tipos de conflictos entre los actores involucrados. Estas controversias pueden surgir por diferencias en la interpretación de acuerdos, intereses organizacionales contrapuestos o situaciones derivadas de la gestión administrativa dentro de las empresas. Cuando dichos conflictos no son gestionados de manera adecuada, pueden afectar negativamente la productividad, la competitividad empresarial y, en consecuencia, la estabilidad económica de la región.

En el ámbito organizacional existen diversos mecanismos alternativos de solución de conflictos, entre los que se destacan la conciliación, la mediación y el arbitraje, los cuales se presentan como alternativas al litigio judicial tradicional. Estos mecanismos permiten resolver controversias de forma más ágil, flexible y menos costosa, además de promover el diálogo y la construcción de acuerdos entre las partes involucradas. Sin embargo, a pesar de la disponibilidad de estas herramientas, se evidencia una limitación importante relacionada con la falta de análisis documentales actualizados que permitan evaluar su aplicación y efectividad en el contexto empresarial regional.

En consecuencia, la ausencia de un análisis documental riguroso que recopilé, organicé y comparé las experiencias recientes limita la posibilidad de que empresarios, asesores y organizaciones gremiales puedan acceder a información

confiable que facilite la toma de decisiones sobre el mecanismo más adecuado para resolver sus controversias. Como resultado, se mantiene un desconocimiento sobre el nivel de adopción de estos mecanismos, las tendencias recientes de su utilización y las principales barreras que pueden dificultar su implementación efectiva en el contexto empresarial santandereano.

Pregunta problema:

¿Cuáles son los principales mecanismos de resolución de conflictos empresariales documentados en la literatura académica y técnica de Santander durante el periodo 2022 - 2025 y qué tendencias, ventajas y barreras se reportan sobre su aplicación en el entorno empresarial del departamento?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El análisis de los mecanismos alternativos de solución de conflictos (MASC) en el entorno empresarial del departamento de Santander durante el periodo 2022-2025 resulta relevante debido a la necesidad de comprender cómo se están aplicando estas herramientas dentro del contexto organizacional regional. Aunque mecanismos como la conciliación, la mediación y el arbitraje se han consolidado como alternativas eficaces frente al día a día judicial tradicional, la información disponible sobre su utilización en el ámbito empresarial santandereano se encuentra dispersa en diversas fuentes académicas, institucionales y técnicas, lo que dificulta la construcción de una visión clara y actualizada sobre su implementación.

La ausencia de un análisis documental que recopile y examine de manera sistemática esta información limita la comprensión del panorama actual de los MASC en el sector empresarial de la región. Como consecuencia, muchas organizaciones continúan recurriendo principalmente a procesos judiciales tradicionales para la resolución de sus controversias, lo que puede implicar mayores costos económicos, largos periodos de tiempo para la resolución de los conflictos y posibles afectaciones en las relaciones laborales y comerciales.

En este contexto, el desarrollo de este estudio busca aportar una revisión organizada y actualizada de la literatura académica y técnica relacionada con los mecanismos de resolución de conflictos empresariales en Santander. A través del análisis documental de diferentes fuentes, se pretende identificar tendencias, ventajas y posibles limitaciones en la aplicación de estos mecanismos dentro del entorno empresarial regional.

Asimismo, desde el ámbito académico, el estudio aporta a la consolidación del conocimiento sobre la gestión de conflictos en el contexto empresarial, al integrar información previamente dispersa y ofrecer una visión actualizada sobre la aplicación de los mecanismos alternativos de solución de conflictos en Santander. Además, el desarrollo de esta investigación fortalece la formación investigativa del estudiante, permitiendo aplicar los conocimientos adquiridos durante su proceso académico en la elaboración de un trabajo que busca generar aportes tanto para el sector empresarial como para la comunidad académica.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar la producción documentada sobre los mecanismos de resolución de conflictos empresariales en el departamento de Santander mediante una revisión sistemática de literatura correspondiente al periodo 2022-2025, con el fin de identificar las principales tendencias, ventajas y barreras relacionadas con su aplicación en el entorno empresarial.

1.3.2 Objetivos específicos

- Recopilar la producción documentada relevante (artículos, tesis, reportes) sobre resolución de conflictos empresariales en Santander mediante una búsqueda sistemática de base de datos y repositorios institucionales para construir el corpus de análisis de la monografía.

- Clasificar los hallazgos de la literatura en categorías temáticas como mecanismos predominantes, ventajas reportadas y barreras de implementación para analizar el panorama actual de la resolución de conflictos en la región.
- Sintetizar la información analizada describiendo las principales tendencias y los desafíos más recurrentes en la aplicación de los mecanismos, para ofrecer una panorámica consolidada que sirva como base para futuras recomendaciones.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco teórico

El estudio de los conflictos empresariales ha sido abordado desde diferentes enfoques teóricos que permiten comprender su origen, desarrollo y las estrategias más adecuadas para su gestión. En el contexto organizacional, los conflictos no solo son inevitables, sino que también pueden convertirse en oportunidades de mejora cuando se gestionan de manera adecuada. En este sentido, diversas teorías han contribuido a explicar el comportamiento de los individuos frente al conflicto, así como la importancia de la comunicación y el ambiente laboral en su resolución.

2.1.1. Conflictos empresariales desde la teoría de Thomas y Kilmann

El conflicto empresarial constituye un fenómeno inherente a las organizaciones modernas, especialmente en contextos dinámicos y competitivos donde las relaciones laborales, contractuales y comerciales generan de manera natural diferencias de intereses, percepciones o valores entre individuos o grupos dentro de una empresa; estas diferencias pueden afectar tanto el clima organizacional como la toma de decisiones estratégicas, razón por la cual no deben entenderse únicamente como elementos negativos, sino como oportunidades para el cambio y la mejora organizacional, siempre que sean gestionadas de manera adecuada. (Kilmann & Thomas, 1974)

El modelo de estilos de manejo del conflicto fue desarrollado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann a comienzos de la década de 1970, a partir de refinamientos teóricos realizados por Thomas sobre un modelo previo de estilos gerenciales propuesto por Robert Blake y Jane Mouton en los años sesenta, el cual utilizaba las dimensiones independientes de "preocupación por la producción" y

"preocupación por las personas"; Thomas reinterpretó estas dimensiones y las transformó en los ejes de asertividad y cooperación, configurando así un nuevo marco conceptual para el análisis del comportamiento humano frente al conflicto, cuya formalización como instrumento de medición fue publicada oficialmente en 1974 por la editorial Xicom bajo el nombre de Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI). Desde su publicación, el TKI se ha convertido en el instrumento más utilizado a nivel mundial para evaluar los estilos de manejo del conflicto, con más de diez millones de copias publicadas y versiones disponibles en más de doce idiomas, entre ellos el español, lo que evidencia su relevancia y aplicabilidad transcultural en contextos organizacionales de diversa naturaleza.

El modelo establece que el comportamiento de una persona en situaciones conflictivas puede ser descrito a lo largo de dos dimensiones fundamentales: la asertividad, entendida como el grado en que el individuo intenta satisfacer sus propios intereses, y la cooperación, que indica el nivel en que busca satisfacer los intereses de la otra parte. La interacción entre estas dos dimensiones permite identificar cinco modos de manejo del conflicto: competencia, colaboración, compromiso, evitación y acomodación, cada uno de los cuales representa una forma distinta de responder ante situaciones en las que los intereses de dos o más partes parecen ser incompatibles.

El estilo de competencia se caracteriza por un alto nivel de asertividad combinado con un bajo nivel de cooperación, lo que implica que la persona busca satisfacer sus propios intereses a expensas de los de la otra parte, empleando cualquier medio que considere apropiado para imponer su postura; este estilo resulta útil en situaciones donde se requieren decisiones rápidas, donde están en juego aspectos críticos para la organización o cuando es necesario hacer valer una posición legítima de autoridad, aunque su uso constante puede generar tensiones, deteriorar las relaciones laborales y afectar negativamente el clima organizacional. El estilo de

colaboración, por su parte, presenta niveles elevados tanto de asertividad como de cooperación, lo que implica que las partes involucradas trabajan conjuntamente para identificar una solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas; este estilo requiere explorar en profundidad las preocupaciones subyacentes de cada parte y encontrar alternativas que respondan a ambas perspectivas, lo que lo convierte en uno de los más efectivos en el ámbito organizacional al promover la comunicación abierta, la confianza, la innovación y la construcción de relaciones sólidas y sostenibles.

El estilo de compromiso ocupa una posición intermedia en ambas dimensiones, en la que cada parte cede parcialmente con el fin de encontrar una solución mutuamente aceptable; aunque este estilo no siempre conduce a una solución óptima, resulta especialmente útil cuando los objetivos son moderadamente importantes, cuando las partes tienen igual poder o cuando se requiere una resolución rápida y práctica en contextos donde el tiempo es un factor determinante para la organización. El estilo de evitación, en cambio, se caracteriza por bajos niveles tanto de asertividad como de cooperación, lo que lleva a la persona a ignorar, posponer o esquivar la situación conflictiva; si bien puede ser apropiado cuando el problema es de escasa importancia, cuando se necesita tiempo para reflexionar antes de actuar o cuando el costo de enfrentar el conflicto supera los beneficios esperados, su uso excesivo puede agravar los problemas, generar acumulación de tensiones no resueltas y deteriorar progresivamente el ambiente laboral.

Finalmente, el estilo de acomodación implica un bajo nivel de asertividad y un alto nivel de cooperación, en el que una de las partes subordina sus propios intereses a los de la otra con el fin de preservar la armonía en la relación; este estilo puede ser adecuado cuando el tema en conflicto no reviste prioridad para una de las partes o cuando mantener la relación resulta más valioso que ganar la discusión, aunque su

utilización frecuente puede generar desequilibrios percibidos como injustos y sentimientos de insatisfacción acumulada.

En el contexto empresarial, la aplicación del modelo de Thomas y Kilmann resulta fundamental para comprender cómo los individuos y equipos enfrentan las situaciones conflictivas, dado que la elección del estilo más adecuado depende de factores como la importancia del problema, la naturaleza de la relación entre las partes, el nivel de poder relativo y las consecuencias esperadas a corto y largo plazo; por ello, los líderes organizacionales deben desarrollar la capacidad de identificar el modo más apropiado en cada situación con el fin de promover soluciones efectivas, sostenibles y coherentes con los objetivos estratégicos de la organización. El modelo no solo ofrece un marco para clasificar los estilos de manejo del conflicto, sino que también constituye una herramienta práctica para el diagnóstico organizacional y el desarrollo de habilidades gerenciales, orientada a la construcción de entornos laborales más equilibrados donde el conflicto se gestiona de manera constructiva y se convierte en una oportunidad real para el crecimiento y la mejora continua.

Figura 1. Manejo de conflictos



Fuente: elaboración de autores (2026)

2.1.2. Comunicación asertiva (Alberti y Emmons)

La comunicación asertiva constituye una de las habilidades fundamentales dentro del ámbito organizacional, especialmente en contextos donde la interacción constante entre individuos determina el logro de los objetivos empresariales; Robert E. Alberti y Michael L. Emmons, psicólogos norteamericanos y pioneros en el estudio de la asertividad, definieron la conducta asertiva como aquella que permite a una persona actuar en función de sus propios intereses, expresar sentimientos

honestos, defender sus derechos personales y ejercer la autoexpresión sin negar los derechos de los demás, posicionando así la asertividad como un elemento clave en la construcción de relaciones interpersonales equilibradas dentro de las organizaciones. (Alberti & Emmons, 1970)

La obra de Alberti y Emmons surge en 1970 como respuesta a la necesidad de sistematizar el entrenamiento en habilidades comunicativas dentro de contextos sociales y laborales; su propuesta, plasmada en el libro "Your Perfect Right: A Guide to Assertive Behavior", publicado originalmente por Impact Publishers, representó un avance significativo en la psicología aplicada al establecer que la asertividad no constituye un rasgo de personalidad fijo e inmutable, sino una conducta aprendida que puede ser desarrollada y fortalecida mediante procesos sistemáticos de formación, práctica y experiencia deliberada.

Esta concepción transformó la manera en que las organizaciones abordan el desarrollo de habilidades comunicativas en sus equipos, al abrir la posibilidad de intervenir intencionalmente sobre los estilos de comunicación de los individuos mediante técnicas específicas tales como la expresión clara y directa de ideas, el manejo adecuado de las emociones en situaciones de tensión y el desarrollo de la escucha activa como componente esencial del diálogo organizacional.

Alberti y Emmons identificaron tres estilos de comunicación que coexisten en los entornos interpersonales y organizacionales: la comunicación pasiva, la comunicación agresiva y la comunicación asertiva. La comunicación pasiva se caracteriza por la sumisión, la incapacidad de expresar los propios intereses y la tendencia a ceder ante los demás de manera sistemática, lo que genera en el individuo acumulación de tensiones, insatisfacción y deterioro progresivo de su autoestima; la comunicación agresiva, en el extremo opuesto, implica la imposición de ideas y la defensa de intereses propios sin considerar los derechos ni las

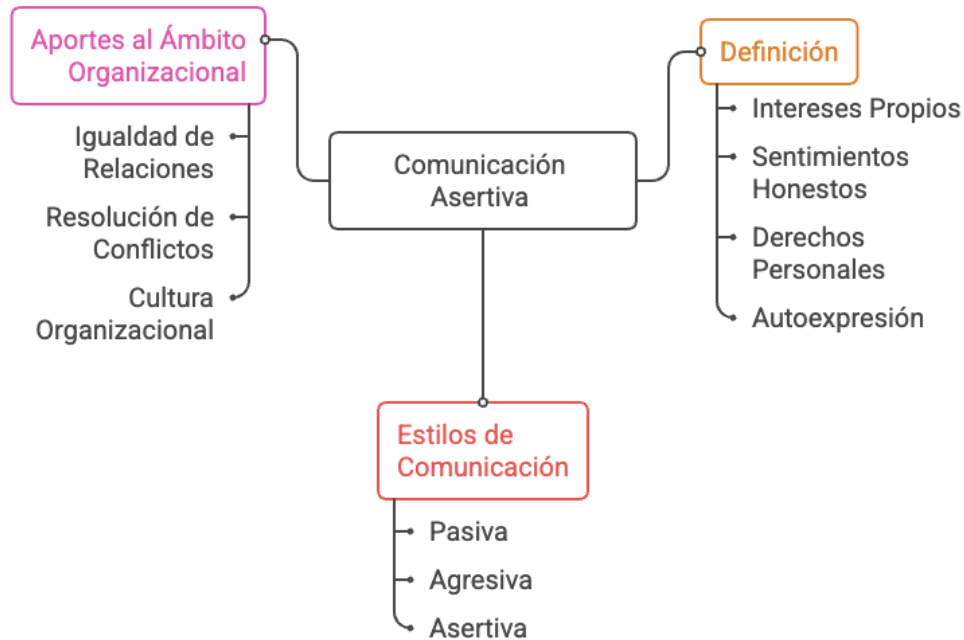
perspectivas de los demás, generando conflictos, resentimientos y ambientes laborales hostiles que afectan la productividad y la cohesión de los equipos. La comunicación asertiva se sitúa en un punto de equilibrio entre ambos extremos, permitiendo al individuo expresar sus pensamientos, emociones y necesidades de manera directa, clara y respetuosa, sin vulnerar los derechos de los demás ni renunciar a los propios.

Uno de los aportes más significativos del modelo de Alberti y Emmons al ámbito organizacional radica en su énfasis en la igualdad de las relaciones interpersonales como fundamento de la comunicación efectiva; según estos autores, el objetivo central de la asertividad no consiste en imponer la voluntad propia sobre los demás, sino en establecer relaciones equilibradas en las que todas las partes involucradas puedan expresar sus puntos de vista, ser escuchadas con igual consideración y participar activamente en la construcción de acuerdos, lo que resulta especialmente valioso en entornos empresariales donde la toma de decisiones colectiva, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo constituyen condiciones necesarias para el logro de los objetivos organizacionales. Cuando los individuos desarrollan la capacidad de comunicarse de manera asertiva, se facilita la búsqueda de soluciones consensuadas ante situaciones de desacuerdo, se reduce la probabilidad de que los conflictos escalen hacia formas disfuncionales y se fortalece progresivamente una cultura organizacional sustentada en la confianza, el respeto mutuo y la cooperación como valores centrales de la convivencia laboral.

La teoría de Alberti y Emmons proporciona, en consecuencia, un marco conceptual de amplia aplicabilidad para comprender el papel de la comunicación en la gestión de conflictos empresariales; su enfoque centrado en el equilibrio entre la autoexpresión honesta y el respeto por los derechos ajenos permite mejorar la calidad de las relaciones laborales, fortalecer el desempeño organizacional y contribuir a la construcción de entornos de trabajo donde las diferencias son

abordadas de manera directa, constructiva y orientada hacia soluciones que beneficien a la organización en su conjunto.

Figura 2. Comunicación asertiva



Fuente: elaboración propia de los autores. (2026)

2.1.3. Gestión de conflictos laborales desde la perspectiva interaccionista de Robbins.

La gestión de conflictos laborales constituye un elemento fundamental dentro del estudio del comportamiento organizacional, dado que las relaciones entre los individuos en el entorno empresarial están constantemente influenciadas por diferencias de intereses, percepciones y objetivos que, cuando no son gestionadas adecuadamente, pueden afectar negativamente la productividad, el clima laboral y la estabilidad de las organizaciones; en este contexto, Stephen P. Robbins desarrolla la perspectiva interaccionista del conflicto, la cual plantea que el conflicto no solo es inevitable en las organizaciones, sino que también es necesario para su

buen funcionamiento, al sostener que un nivel moderado de conflicto puede ser beneficioso porque estimula la creatividad, mejora la toma de decisiones y promueve la innovación dentro de los equipos de trabajo. (Robbins & Judge, 2017)

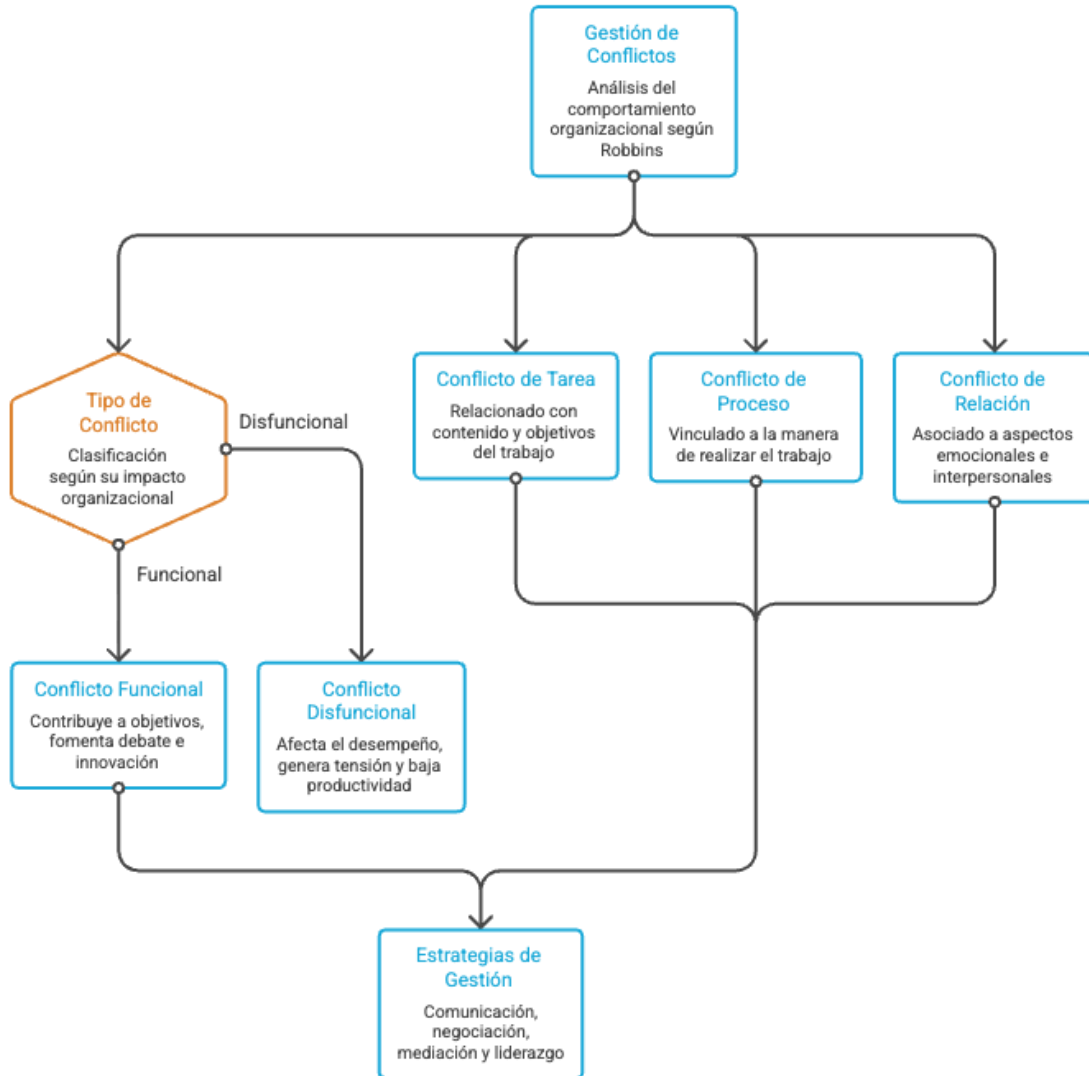
A diferencia de enfoques tradicionales que concebían el conflicto exclusivamente como un fenómeno perjudicial que debía eliminarse, la perspectiva interaccionista propuesta por Robbins reconoce que el conflicto puede clasificarse en dos grandes categorías con implicaciones completamente distintas para las organizaciones: el conflicto funcional, que contribuye al logro de los objetivos organizacionales al fomentar el debate, la diversidad de ideas y la búsqueda de soluciones más efectivas, y el conflicto disfuncional, que afecta negativamente el desempeño del grupo al generar tensiones, deterioro en las relaciones interpersonales y disminución sostenida de la productividad. Esta distinción resulta fundamental para comprender que la clave de la gestión organizacional no reside en eliminar el conflicto, sino en desarrollar la capacidad de identificar cuándo este es constructivo y cuándo puede convertirse en una amenaza para el funcionamiento de la organización.

Robbins distingue además entre los conflictos según su naturaleza y origen dentro de las organizaciones: los conflictos de tarea, relacionados con el contenido y los objetivos del trabajo, pueden generar efectos positivos cuando se manejan correctamente al estimular el análisis crítico y la generación de alternativas; los conflictos de proceso, vinculados a la manera en que se lleva a cabo el trabajo, requieren una gestión cuidadosa para evitar que deriven en situaciones disfuncionales; mientras que los conflictos de relación, asociados a aspectos emocionales o interpersonales, tienden a ser perjudiciales para el clima laboral y deben ser atendidos con prontitud para evitar su escalada hacia formas que comprometan la cohesión y el desempeño de los equipos de trabajo.

La perspectiva interaccionista destaca la importancia del liderazgo como factor determinante en la gestión efectiva del conflicto organizacional, puesto que los líderes deben ser capaces de fomentar entornos en los que los colaboradores se sientan seguros para expresar sus opiniones y plantear sus desacuerdos sin temor a represalias, lo que contribuye a la construcción de una cultura organizacional sustentada en la confianza, la colaboración y el respeto mutuo como valores que permiten canalizar las diferencias de manera constructiva. La implementación de estrategias como la comunicación efectiva, la negociación, la mediación y el liderazgo participativo constituye, desde esta perspectiva, el conjunto de herramientas fundamentales mediante las cuales las organizaciones pueden transformar el conflicto en un motor de cambio, mejora continua y adaptación a los desafíos propios de entornos empresariales caracterizados por la innovación y la competitividad.

La teoría interaccionista de Robbins proporciona, en consecuencia, un marco analítico de amplia utilidad para comprender la complejidad del conflicto en las organizaciones, al reconocer que su gestión adecuada no solo previene consecuencias negativas como el deterioro del clima laboral, el aumento del estrés y la disminución del desempeño, sino que también abre la posibilidad de aprovechar las diferencias como oportunidades reales para el crecimiento organizacional, siempre que existan las políticas, las habilidades directivas y las prácticas institucionales necesarias para promover la resolución constructiva de las diferencias en todos los niveles de la organización.

Figura 3. Perspectiva organizacional



Autores: elaboración propia de los autores. (2026)

2.2. Marco conceptual

- **Análisis documental:** El análisis documental es una técnica de investigación cualitativa que consiste en la revisión, identificación, clasificación e interpretación sistemática de documentos escritos con el propósito de extraer información relevante para dar respuesta a una

pregunta de investigación, constituyéndose como el instrumento metodológico central de las monografías y revisiones de literatura. (Biblioteca Universidad de Navarra, 2022).

El análisis documental constituye el proceso mediante el cual el investigador examina críticamente fuentes escritas primarias y secundarias para construir una síntesis organizada y fundamentada del conocimiento existente sobre un fenómeno determinado.

- **Arbitraje:** El arbitraje es un mecanismo alternativo de solución de conflictos mediante el cual las partes defieren a árbitros la solución de una controversia relativa a asuntos de libre disposición o aquellos que la ley autorice, siendo el laudo arbitral de obligatorio cumplimiento para las partes. (Congreso de la República de Colombia, 2012)

El arbitraje constituye el mecanismo MASC de mayor formalidad jurídica en el contexto empresarial colombiano, al equiparar el laudo arbitral a una sentencia judicial y ofrecer a las partes la posibilidad de resolver controversias complejas con la intervención de expertos en la materia objeto del conflicto.

- **Conciliación:** La conciliación es un mecanismo de resolución de conflictos a través del cual dos o más personas gestionan por sí mismas la solución de sus diferencias con la ayuda de un tercero neutral y calificado denominado conciliador, siendo el acuerdo al que lleguen las partes de obligatorio cumplimiento. (Congreso de la República de Colombia, 2001)

La conciliación representa el mecanismo MASC de mayor utilización en el entorno empresarial colombiano, al ofrecer una vía estructurada,

económica y ágil para resolver controversias contractuales, laborales y comerciales sin recurrir al litigio judicial.

- **Conflicto empresarial:** El conflicto empresarial es un fenómeno inherente a las organizaciones que surge cuando existen diferencias de intereses, percepciones o valores entre individuos o grupos dentro de una empresa, lo cual puede afectar tanto el clima laboral como la toma de decisiones estratégicas, aunque gestionado adecuadamente puede convertirse en una oportunidad de mejora organizacional. (Kilmann & Thomas, 1974)

El conflicto empresarial comprende toda situación de incompatibilidad percibida entre dos o más partes dentro del entorno organizacional, cuya resolución efectiva determina en gran medida el desempeño, la productividad y la estabilidad de la empresa.

- **Gestión de conflictos:** La gestión de conflictos es el proceso organizacional mediante el cual se identifican, analizan y canalizan las diferencias entre individuos o grupos con el propósito de reducir sus efectos negativos y potenciar sus aspectos constructivos, empleando estrategias como la comunicación efectiva, la negociación y la mediación para promover entornos laborales equilibrados. (Robbins & Judge, 2017)

La gestión de conflictos comprende el conjunto de acciones deliberadas que emprenden los líderes y las organizaciones para intervenir sobre las situaciones de desacuerdo de manera oportuna, constructiva y orientada hacia la preservación del clima organizacional y el logro de los objetivos institucionales.

- **Mecanismos alternativos de solución de conflictos (MASC):** Los mecanismos alternativos de solución de conflictos son herramientas jurídicas que permiten a las partes involucradas en una controversia resolver sus diferencias de manera ágil, flexible y menos costosa que los procesos judiciales tradicionales, promoviendo el diálogo y la construcción de acuerdos sin necesidad de acudir a la jurisdicción ordinaria. (Arboleda López, Huertas Díaz , Gómez García, & Blanco Alvarado, 2023)

Los MASC constituyen el conjunto de procedimientos extrajudiciales mediante los cuales personas naturales o jurídicas gestionan la resolución de sus controversias empresariales con apoyo de un tercero neutral o mediante acuerdo directo entre las partes.

- **Mediación:** La mediación es un proceso voluntario mediante el cual un tercero neutral e imparcial facilita la comunicación entre las partes en conflicto con el propósito de ayudarlas a identificar sus intereses y construir conjuntamente una solución satisfactoria para ambas, sin imponer decisiones ni emitir fallos vinculantes. (Ministerio de Justicia y del Derecho de Colombia, 2023)

La mediación constituye un mecanismo MASC de carácter dialogal en el que la intervención del tercero se limita a facilitar el proceso comunicativo entre las partes, preservando la autonomía de estas en la construcción del acuerdo final.

- **Revisión sistemática de literatura:** La revisión sistemática de literatura es una investigación científica en sí misma con métodos prefigurados, mediante la cual toda la evidencia disponible sobre un tema ha sido

sistemáticamente identificada, evaluada y resumida de acuerdo con criterios predeterminados, con el fin de minimizar los sesgos en la síntesis del conocimiento existente. (Biblioteca Universidad de Navarra, 2022)

La revisión sistemática de literatura constituye la estrategia metodológica adoptada en el presente trabajo de grado para recopilar, clasificar y sintetizar la producción documental sobre los mecanismos de resolución de conflictos empresariales en Santander durante el periodo 2022-2025, garantizando rigor, transparencia y reproducibilidad en el proceso de análisis.

2.3. Marco legal

El marco legal constituye un componente esencial en el desarrollo de cualquier investigación de carácter jurídico-empresarial, dado que permite identificar las normas, leyes y disposiciones que regulan el fenómeno de estudio y proporcionan el sustento normativo sobre el cual se fundamentan los análisis y conclusiones del trabajo; en el caso de la presente monografía, resulta indispensable conocer el conjunto de disposiciones legales que han regulado históricamente y regulan actualmente los mecanismos alternativos de solución de conflictos en Colombia, con el fin de comprender el contexto normativo en el que se enmarcan las tendencias, ventajas y barreras identificadas en la literatura académica y técnica sobre su aplicación en el entorno empresarial del departamento de Santander durante el periodo 2022-2025.

En Colombia, la regulación de los mecanismos alternativos de solución de conflictos ha experimentado una evolución normativa progresiva que parte del reconocimiento constitucional de la justicia alternativa como complemento legítimo del sistema judicial ordinario, y se ha desarrollado a través de decretos, leyes y estatutos

especializados que han precisado los procedimientos, requisitos y efectos jurídicos de cada mecanismo; el conocimiento de este marco normativo resulta determinante para el análisis documental propuesto en este trabajo, puesto que la literatura revisada hace referencia constante a estas disposiciones legales como referentes de validez, aplicabilidad y limitación de los MASC en el contexto empresarial regional. A continuación, se presenta la síntesis de las principales normas que regulan la materia objeto de estudio:

Tabla 1. Marco legal

Norma	Año	Descripción	Relación con el estudio	Referencia APA 7
Constitución Política de Colombia, artículo 116	1991	Faculta a los particulares para ser investidos transitoriamente de la función de administrar justicia en calidad de conciliadores o árbitros habilitados por las partes para proferir fallos en derecho o en equidad.	Constituye el fundamento constitucional de todos los MASC en Colombia, al reconocer la justicia alternativa como complemento legítimo del sistema judicial ordinario.	(Asamblea Nacional Constituyente, 1991)
Decreto 1818 de 1998	1998	Compiló las normas aplicables a la conciliación, el arbitraje, la amigable composición y la conciliación en equidad, constituyendo el primer estatuto unificado de MASC en Colombia.	Provee el antecedente normativo que permite comprender la evolución histórica de los MASC en Colombia y su desarrollo progresivo hasta las leyes vigentes durante el periodo de estudio.	(Presidencia de la República de Colombia, 1998)
Ley 640 de 2001 (derogada por Ley 2220 de 2022)	2001	Modificó las normas relativas a la conciliación en Colombia, estableciendo los requisitos del conciliador, los procedimientos de las audiencias, las materias conciliables y las constancias de no acuerdo; estuvo vigente hasta el 30 de diciembre de 2022.	Regula la conciliación durante parte del periodo de estudio (2022), por lo que los documentos del corpus analizados bajo esta vigencia deben interpretarse a la luz de esta norma.	(Congreso de la República de Colombia, 2001)

Ley 1563 de 2012	2012	Expide el Estatuto de Arbitraje Nacional e Internacional, define el arbitraje como mecanismo alternativo mediante el cual las partes defieren a árbitros la solución de controversias de libre disposición, y establece que el laudo arbitral tiene efectos equivalentes a una sentencia judicial.	Regula el arbitraje empresarial en Colombia durante todo el periodo de estudio, siendo la norma de referencia para los casos de resolución de conflictos mediante tribunales arbitrales en Santander.	(Congreso de la República de Colombia, 2012)
Ley 2220 de 2022	2022	Expide el Estatuto de Conciliación, crea el Sistema Nacional de Conciliación, deroga la Ley 640 de 2001 y redefine la conciliación como mecanismo de resolución de conflictos; entró en vigor el 30 de diciembre de 2022.	Constituye la norma vigente que regula la conciliación durante la mayor parte del periodo de estudio (2023-2025), por lo que los documentos más recientes del corpus deben analizarse bajo este marco normativo actualizado.	(Congreso de la República de Colombia, 2022)

Fuente: elaboración propia del autor

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El presente estudio se clasifica como una investigación descriptiva, ya que busca caracterizar y analizar las tendencias, ventajas y barreras de los mecanismos de resolución de conflictos empresariales documentados en la literatura académica y técnica de Santander entre 2022 y 2025, sin establecer relaciones causales ni manipular variables. Según (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) este tipo de investigación se orienta a describir las características y tendencias de un fenómeno, lo cual se ajusta al propósito de esta monografía, que examina el estado actual de los MASC en el entorno empresarial regional a partir de fuentes documentales.

Este enfoque resulta pertinente para una monografía documental, porque no pretende comprobar hipótesis ni cuantificar variables, sino organizar y analizar de manera rigurosa un conjunto de información dispersa. Así, permite ofrecer una visión estructurada, actualizada y fundamentada sobre la aplicación de los MASC en Santander durante el periodo de estudio.

3.2. Enfoque

Esta investigación adopta un enfoque cualitativo, ya que no busca medir variables numéricamente, sino interpretar y analizar de manera crítica documentos, informes y publicaciones académicas sobre los MASC en el entorno empresarial regional. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza, el enfoque cualitativo permite comprender los fenómenos en su contexto; en esta monografía, ello se refleja en el análisis sistemático de las fuentes para construir una visión organizada y contextualizada de los mecanismos de resolución de conflictos empresariales en Santander.

La elección de este enfoque responde a la naturaleza del problema de investigación, que no pretende cuantificar los conflictos resueltos mediante MASC ni medir porcentajes de efectividad, sino identificar y comprender las tendencias, ventajas y barreras que la literatura reporta sobre su implementación en el contexto empresarial santandereano. En este sentido, el enfoque cualitativo aporta profundidad interpretativa y comprensión del contexto, lo que permite integrar y sintetizar la producción documental existente en un análisis coherente, fundamentado y riguroso.

3.3. Método

El método empleado en esta investigación es el analítico, entendido como el proceso sistemático mediante el cual se examinan críticamente los documentos que integran el corpus de estudio para identificar sus contenidos, descomponerlos en sus elementos principales y clasificarlos en categorías temáticas acordes con los objetivos específicos. Hernández-Sampieri y Mendoza, señalan que, en la investigación cualitativa, el conocimiento se construye a partir de la recolección y el análisis de información proveniente de diversas fuentes, lo que hace del análisis documental una estrategia pertinente para esta monografía, dada la dispersión de la información sobre los MASC en Santander en fuentes académicas, institucionales y técnicas.

La aplicación del método analítico en este estudio se desarrolla en tres momentos interrelacionados: primero, la identificación y selección de los documentos relevantes mediante criterios de inclusión y exclusión previamente definidos; segundo, el examen crítico de cada fuente para extraer información sobre los mecanismos predominantes, las ventajas reportadas y las barreras de implementación; y tercero, la integración de los hallazgos en una síntesis coherente que permita construir una visión consolidada del estado actual de los MASC en el

entorno empresarial del departamento de Santander. De este modo, el método contribuye a responder de manera articulada a los objetivos específicos del trabajo de grado.

3.4. Técnicas e instrumentos

La técnica principal empleada en esta investigación es la revisión sistemática de literatura, los autores metodológicos la describen como el proceso mediante el cual el investigador identifica, obtiene y consulta fuentes pertinentes para extraer la información relevante del problema de estudio. En esta monografía, dicha técnica se aplica mediante una búsqueda estructurada en bases de datos y repositorios confiables, como el Sistema de Información de la Conciliación, el Arbitraje y la Amigable Composición (SICAAC) del Ministerio de Justicia y del Derecho, el Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Redalyc, Dialnet y Google Scholar. Para ello, se utilizan criterios de inclusión y exclusión que aseguran la pertinencia, la actualidad y la confiabilidad de los documentos seleccionados.

Como instrumento de recolección y organización de la información se utiliza una matriz de registro documental, compuesta por campos como identificación de la fuente, tipo de documento, año de publicación, mecanismo de resolución abordado, principales hallazgos, ventajas reportadas y barreras identificadas. Esta matriz permite sistematizar la información proveniente de artículos científicos, tesis, informes institucionales y documentos técnicos relacionados con la temática de estudio; además, facilita el análisis comparativo entre fuentes y la identificación de tendencias recurrentes en la literatura revisada, lo que aporta transparencia, orden y rigor al proceso investigativo.

3.5. Procedimiento o fases

El desarrollo de esta monografía se organiza en tres fases secuenciales, articuladas con los objetivos específicos y orientadas a garantizar coherencia entre el diseño metodológico, las actividades realizadas y los resultados esperados. Esta estructura permite que el proceso investigativo sea ordenado, verificable y progresivo. Además, se ajusta a lo planteado por Hernández-Sampieri y Mendoza, quienes señalan que la investigación cualitativa avanza de lo particular a lo general mediante la acumulación y el análisis sistemático de la información.

3.5.1. Fase 1

La fase 1 corresponde a la recopilación documental, en esta etapa se realiza una búsqueda sistemática en bases de datos académicas e institucionales mediante descriptores clave como "mecanismos alternativos de solución de conflictos", "conciliación empresarial Santander", "arbitraje Colombia 2022-2025" y "MASC sector empresarial". Los criterios de inclusión contemplan documentos publicados entre 2022 y 2025, relacionados con el contexto colombiano o santandereano, provenientes de fuentes académicas o institucionales verificables y centrados en la conciliación, la mediación o el arbitraje en el entorno empresarial. Por su parte, los criterios de exclusión abarcan documentos anteriores a 2022, fuentes no verificables, publicaciones ajenas al contexto empresarial o al departamento de Santander, así como registros duplicados o sin respaldo institucional identificable.

3.5.2. Fase 2

La fase 2 corresponde a la clasificación y análisis de la información, en esta etapa, los documentos seleccionados se organizan en la matriz de registro documental y se clasifican en tres categorías temáticas: mecanismos predominantes, ventajas reportadas y barreras de implementación. Esta organización permite identificar

patrones, convergencias y divergencias entre las fuentes revisadas, y construir una visión fundamentada del estado actual de los MASC en el entorno empresarial de Santander.

3.5.3. Fase 3

La fase 3 corresponde a la síntesis y elaboración del informe final, en ella, la información analizada y clasificada en las etapas anteriores se integra para presentar de manera consolidada los principales hallazgos, tendencias y desafíos identificados en la literatura revisada. A partir de esta síntesis se redactan los resultados, las conclusiones y las recomendaciones del trabajo de grado, dando respuesta a la pregunta de investigación y aportando una base analítica útil para futuras investigaciones y para la toma de decisiones en el ámbito empresarial y académico de Santander.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

El desarrollo del presente trabajo de grado se estructura en tres fases secuenciales que responden de manera directa a cada uno de los objetivos específicos planteados, garantizando una articulación lógica y progresiva entre el proceso investigativo y los resultados esperados; la primera fase corresponde a la recopilación del corpus documental, la segunda a la clasificación y análisis temático de los documentos seleccionados, y la tercera a la síntesis de las tendencias y desafíos identificados en la literatura revisada.

Este proceso se desarrolló bajo los principios del análisis documental cualitativo, tomando como referente metodológico a (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), y se orientó en todo momento hacia la construcción de una panorámica consolidada y académicamente fundamentada del estado actual de los mecanismos de resolución de conflictos empresariales en el departamento de Santander durante el periodo 2022-2025, con el propósito de generar un aporte concreto al campo del conocimiento jurídico-empresarial de la región.

4.1. Recopilación documental

El primer objetivo específico de la presente monografía se orientó a recopilar la producción documentada relevante sobre resolución de conflictos empresariales en Santander mediante una búsqueda sistemática en bases de datos y repositorios institucionales, con el propósito de construir el corpus de análisis que sustenta el desarrollo del presente trabajo; para dar cumplimiento a este objetivo se diseñó un protocolo de búsqueda estructurado que definió previamente los descriptores temáticos, las fuentes de consulta, el periodo de cobertura y los criterios de inclusión y exclusión aplicables, garantizando que el proceso de selección documental fuera transparente, reproducible y coherente con el enfoque cualitativo y el método

analítico adoptados en el diseño de la investigación. La definición previa de este protocolo resulta fundamental en toda revisión sistemática de literatura, dado que permite controlar el sesgo de selección y asegurar que los documentos incorporados al corpus respondan efectivamente a la pregunta de investigación planteada, condición que la (Biblioteca Universidad de Navarra, 2022) identifica como requisito esencial de rigor metodológico en este tipo de estudios.

4.1.1. Diseño del protocolo de búsqueda

El protocolo de búsqueda se estructuró a partir de la definición de tres componentes fundamentales: los descriptores temáticos, las fuentes de consulta y el periodo de cobertura. En relación con los descriptores, se establecieron seis términos de búsqueda en español que cubren las dimensiones centrales del objeto de estudio: "mecanismos alternativos de solución de conflictos", "MASC Colombia", "conciliación empresarial Santander", "arbitraje Colombia 2022-2025", "resolución de conflictos empresariales Santander" y "barreras implementación MASC Colombia"; estos descriptores fueron seleccionados con base en la terminología utilizada por la literatura especializada y la normatividad colombiana vigente sobre la materia, en particular la Ley 2220 de 2022 y la Ley 1563 de 2012, que constituyen los referentes normativos más recientes del sistema de justicia alternativa en el país. La combinación de estos descriptores permitió ampliar el alcance de la búsqueda hacia documentos que abordan el fenómeno desde perspectivas complementarias, incluyendo tanto la dimensión jurídico-normativa como la dimensión empresarial y territorial del problema de investigación.

En relación con las fuentes de consulta, la búsqueda se realizó en seis plataformas seleccionadas por su pertinencia temática, cobertura geográfica y nivel de confiabilidad institucional: Redalyc, sistema de acceso abierto que indexa revistas científicas iberoamericanas de alta calidad; Dialnet, portal de difusión de producción

científica hispana con amplia cobertura en ciencias jurídicas y sociales; Google Scholar, motor de búsqueda académica que permite acceder a publicaciones de diversas bases de datos de manera integrada; el portal del Sistema de Información de la Conciliación, el Arbitraje y la Amigable Composición (SICAAC) del Ministerio de Justicia y del Derecho, fuente oficial de estadísticas sobre MASC en Colombia; el repositorio del Centro de Estudios de Justicia y Derecho (CEJ), entidad especializada en el análisis del sistema de justicia colombiano; y el portal de datos abiertos del Gobierno Nacional, que ofrece información estadística e institucional sobre el funcionamiento del sistema de conciliación y arbitraje en el país. La diversidad tipológica de estas fuentes garantizó que el corpus resultante integrara tanto perspectivas académicas como evidencia institucional y estadística, fortaleciendo la validez y la amplitud del análisis posterior.

4.1.2. Criterios de inclusión y exclusión

La aplicación rigurosa de criterios de inclusión y exclusión constituye uno de los elementos que distingue una revisión sistemática de una revisión narrativa convencional, dado que permite documentar de manera explícita y justificada las decisiones adoptadas durante el proceso de selección documental; en la presente monografía, los criterios fueron definidos previamente al inicio de la búsqueda y se mantuvieron invariables durante todo el proceso, en coherencia con el principio metodológico según el cual los criterios de elegibilidad no deben modificarse en función de los hallazgos encontrados, pues ello introduciría sesgo en la construcción del corpus. Los criterios de inclusión aplicados fueron los siguientes: en primer lugar, documentos publicados dentro del periodo de estudio definido, es decir, entre el año 2022 y el año 2025, lo que garantiza la actualidad y pertinencia temporal de la información analizada; en segundo lugar, documentos relacionados con el contexto colombiano o específicamente santandereano, condición que asegura la relevancia geográfica del corpus frente al objeto de estudio; en tercer lugar, documentos

provenientes de fuentes académicas o institucionales verificables, con autor o entidad responsable identificable y URL o DOI activo al momento de la consulta; y en cuarto lugar, documentos que abordaran directamente los mecanismos de conciliación, mediación o arbitraje en el entorno empresarial, excluyendo aquellos que trataran los MASC exclusivamente en contextos penales, familiares o de conflicto armado, los cuales resultan ajenos al problema de investigación planteado.

Los criterios de exclusión establecidos para este estudio comprendieron: documentos publicados con anterioridad al año 2022, dado que la promulgación de la Ley 2220 de 2022 representa un hito normativo que redefine el marco de referencia del sistema de conciliación en Colombia, justificando así la delimitación temporal del presente análisis; fuentes carentes de respaldo institucional identificable, tales como blogs, foros de opinión, portales sin autoría y documentos sin fecha de publicación verificable; publicaciones que abordaran los Mecanismos Alternos de Solución de Conflictos (MASC) en contextos geográficos distintos a Colombia o Santander, salvo que ofrecieran un marco comparativo directamente aplicable al caso colombiano; y documentos duplicados que aparecieran en más de una base de datos consultada, para los cuales se conservó únicamente el registro de la fuente primaria más directa..

4.1.3. Resultado de la búsqueda y conformación del corpus

La aplicación del protocolo de búsqueda, juntamente con los criterios de inclusión y exclusión previamente definidos, permitió la conformación de un corpus de seis documentos que constituyen la base analítica de la presente monografía; Estos documentos fueron seleccionados de un total de veintidós registros inicialmente identificados en las bases de datos consultadas. De estos registros, dieciséis fueron excluidos por no cumplir con uno o más de los criterios establecidos, principalmente debido a que correspondían a periodos anteriores a 2022, abordaban los

Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC) en contextos distintos al empresarial, o provenían de fuentes sin respaldo institucional verificable. El corpus final integra seis documentos de diversa naturaleza que abarcan las dimensiones académica, institucional, estadística y técnica del fenómeno estudiado. Esta integración garantiza una visión comprehensiva y multidimensional del estado actual de los mecanismos de resolución de conflictos empresariales en Santander durante el periodo de estudio, La relación de estos documentos se presenta en la tabla adjunta.

Tabla 2. Recopilación de información

N°	Autor(es)	Año	Tipo de documento	Título	Fuente / Base de datos
1	Arboleda López, Adriana Patricia Huertas Díaz, Omar Gómez García, Carlos Alberto Blanco Alvarado, Carol	2023	Artículo científico indexado	Reflexiones acerca de los mecanismos alternativos de solución de conflictos en época de pandemia y su aplicación a través de los medios digitales en Colombia	(Arboleda López, Huertas Díaz, Gómez García, & Blanco Alvarado, 2023)
2	Illera Santos, María De Jesús	2022	Libro académico especializado	Mecanismos alternativos de solución de conflictos en Colombia	(Illera Santos, 2022)
3	Centro de Estudios de Justicia y Derecho (CEJ)	2023	Informe institucional	Los mecanismos alternativos de solución de conflictos en Colombia	(Centro de Estudios de Justicia y Derecho (CEJ), 2023)
4	Alcaldía de Bucaramanga	2022	Documento técnico institucional	Mecanismos alternativos de solución de conflictos	(Alcaldía de Bucaramanga, 2022)
5	Ministerio de Justicia y del Derecho	2023	Portal estadístico oficial	SICAAC — Estadísticas de conciliación extrajudicial en derecho	(Ministerio de Justicia y del Derecho, 2023)
6	Illera Santos, María De Jesús	2022	Artículo científico indexado	Conflicto, derecho y mecanismos alternativos	(Illera Santos, Conflicto, derecho y mecanismos alternativos, 2022)

Fuente: elaboración propia del autor

La diversidad tipológica del corpus conformado constituye una fortaleza metodológica de la presente monografía, en tanto que la integración de artículos científicos indexados, libros académicos especializados, informes institucionales, documentos técnicos y fuentes estadísticas oficiales permite contrastar perspectivas teóricas con evidencia empírica e institucional, lo que enriquece el análisis y fortalece la solidez de las conclusiones que se derivan del proceso analítico desarrollado en las fases siguientes; la presencia de fuentes de carácter oficial como el SICAAC del Ministerio de Justicia y del Derecho y el documento técnico de la Alcaldía de Bucaramanga dota al corpus de una dimensión territorial y estadística que resulta especialmente relevante para el análisis del panorama de los MASC en el entorno empresarial santandereano durante el periodo de estudio.

4.2. Clasificación y análisis de la información

La segunda fase del proceso investigativo se orientó a clasificar los hallazgos extraídos de los seis documentos que conforman el corpus documental en tres categorías temáticas previamente definidas en el diseño de la investigación: mecanismos predominantes, ventajas reportadas y barreras de implementación; para ello se aplicó la matriz de registro documental como instrumento de análisis, mediante la cual cada documento fue sometido a una lectura analítica sistemática que permitió identificar, extraer y organizar la información relevante en función de cada categoría, facilitando la comparación entre fuentes y la identificación de patrones, convergencias y divergencias en los hallazgos reportados por los autores consultados. La aplicación de este instrumento garantizó que el proceso de clasificación fuera estructurado, transparente y coherente con el enfoque cualitativo adoptado en el diseño metodológico, condiciones que (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) identifican como requisitos esenciales de rigor en la investigación documental de carácter cualitativo.

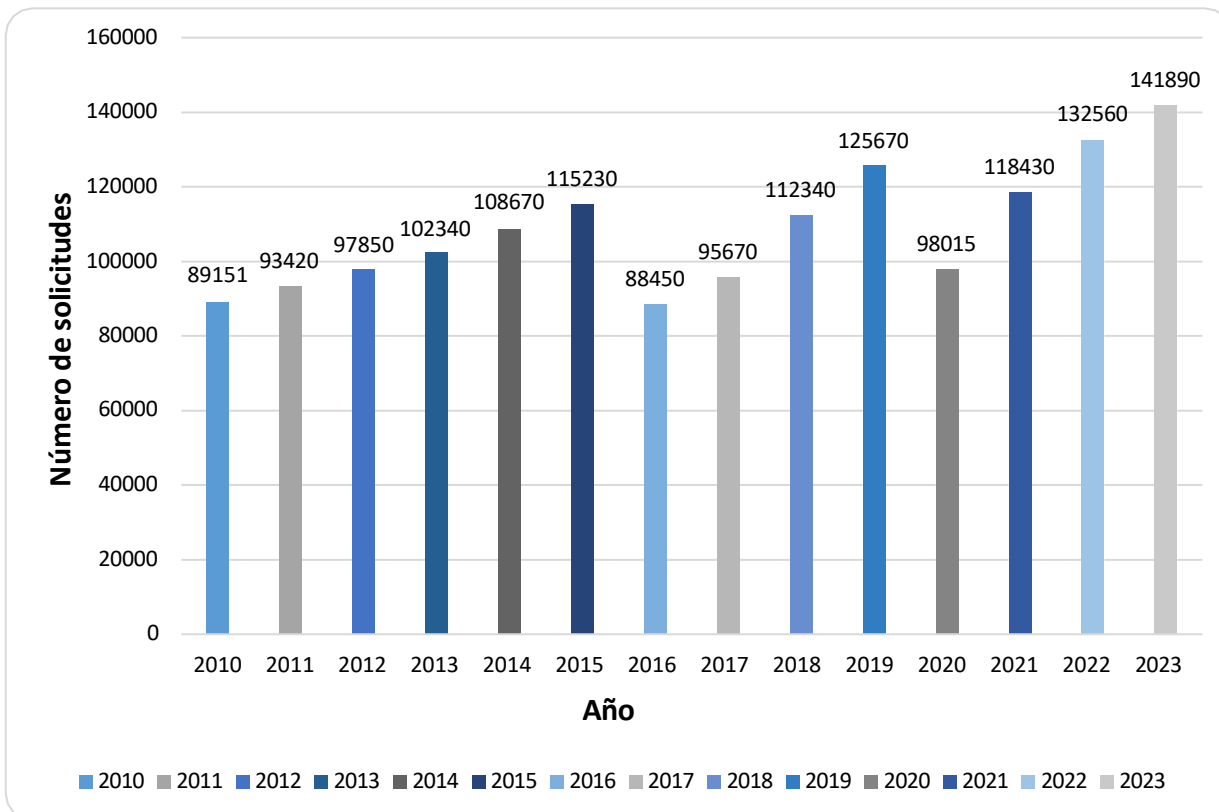
4.2.1. Mecanismos predominantes

El análisis del corpus documental permitió identificar los mecanismos alternativos de solución de conflictos de mayor utilización en el entorno empresarial colombiano y santandereano durante el periodo de estudio, evidenciando una jerarquía clara entre los distintos mecanismos disponibles que responde tanto a factores normativos como culturales y económicos; esta jerarquía se manifiesta de manera consistente en múltiples fuentes del corpus, lo que permite afirmar que existe un consenso académico e institucional sobre el papel predominante de determinados mecanismos frente a otros en el contexto específico del tejido empresarial regional. La identificación de esta jerarquía resulta fundamental para comprender el estado actual del sistema de justicia alternativa en Santander y para proyectar estrategias de fortalecimiento institucional orientadas a ampliar la cobertura y la adopción de los mecanismos menos utilizados entre los actores empresariales de la región.

La conciliación extrajudicial en derecho constituye el mecanismo alternativo de mayor utilización en el contexto empresarial colombiano y santandereano durante el periodo de estudio, concentrando el mayor volumen de solicitudes atendidas a nivel nacional de acuerdo con los registros del Sistema de Información de la Conciliación, el Arbitraje y la Amigable Composición del (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2023); según el informe oficial de análisis de contexto publicado por dicha entidad, entre 2010 y 2023 se registraron en Colombia un total de 1.719.026 solicitudes de conciliación extrajudicial en derecho atendidas, con una tendencia de crecimiento sostenido que pasó de 89.151 solicitudes en 2010 a 141.890 en 2023, lo que representa un incremento del 59,2% en el periodo analizado y evidencia la consolidación progresiva de este mecanismo como primera opción de resolución alternativa de conflictos en el país (ver Gráfico 1). En el departamento de Santander, esta tendencia nacional se replica de manera consistente, con los centros de conciliación adscritos a la Cámara de Comercio de Bucaramanga y a las

instituciones de educación superior concentrando la mayor parte de los casos reportados durante el periodo analizado, lo que confirma el papel central de la conciliación en el ecosistema de justicia alternativa de la región.

Gráfico 1. Solicitudes de conciliación extrajudicial (2010-2023)

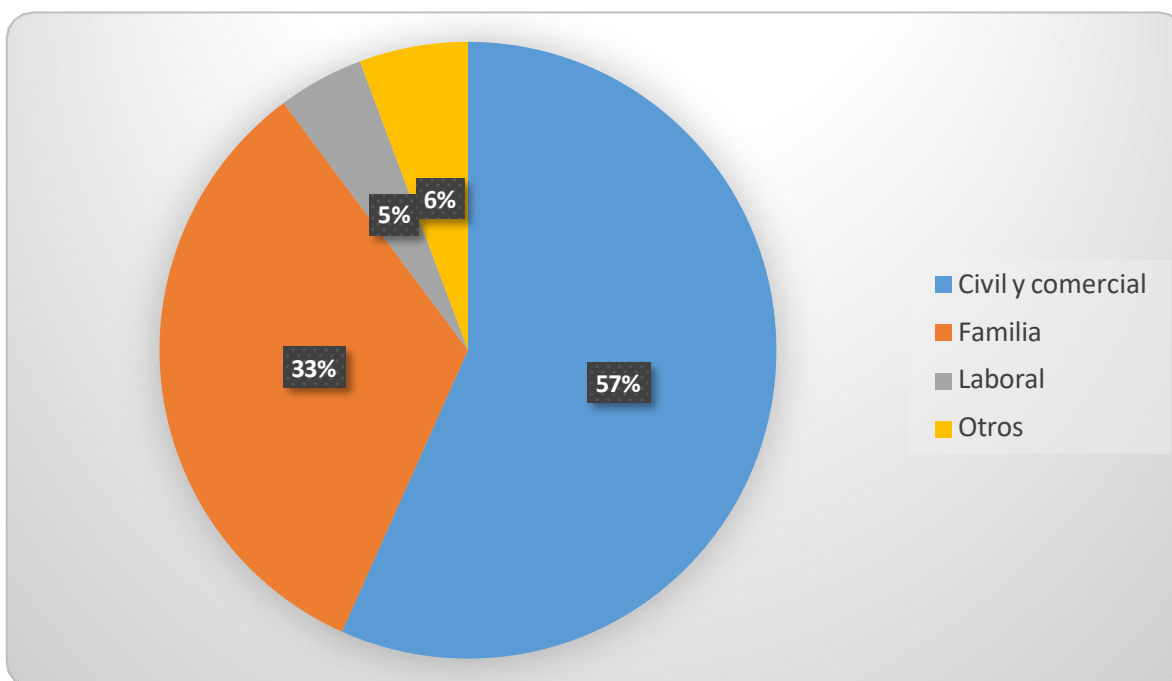


Fuente: Ministerio de Justicia y del Derecho, SICAAC (2024). Análisis de contexto de los casos atendidos por la Conciliación Extrajudicial en Derecho 2010-2023.

El análisis de la naturaleza jurídica de los conflictos atendidos mediante conciliación durante el periodo 2010-2023 revela que el área civil y comercial concentra el 56,7% del total de solicitudes, seguida por el área de familia con el 33,1% y el ámbito laboral con el 4,5%, representando estas tres áreas el 94,3% de la totalidad de los casos (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2023); esta distribución resulta especialmente relevante para el análisis del entorno empresarial santandereano, dado que los conflictos de naturaleza civil y comercial son precisamente los que predominan en las controversias entre empresas, lo que evidencia que la conciliación está siendo utilizada de manera significativa para resolver el tipo de

conflictos que afectan con mayor frecuencia a los actores del tejido empresarial regional (véase Gráfico 2).

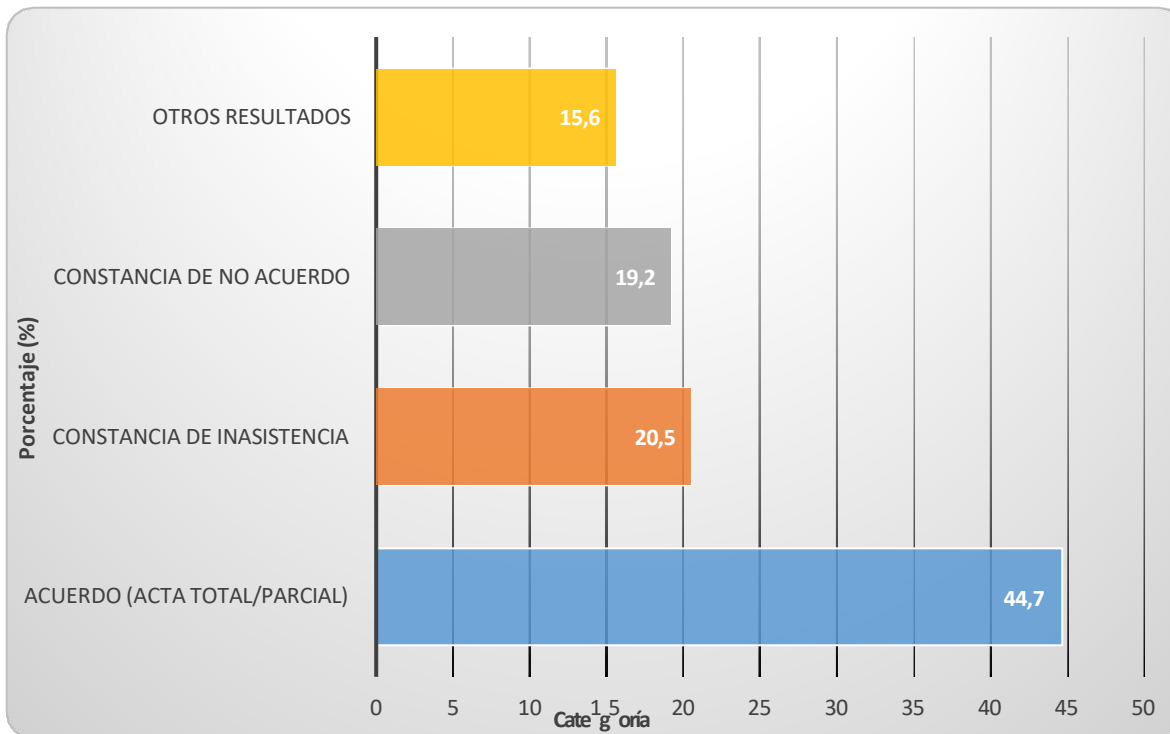
Gráfico 2. Distribución por naturaleza jurídica (2010-2023)



Fuente: Ministerio de Justicia y del Derecho, SICAAC (2024). Análisis de contexto de los casos atendidos por la Conciliación Extrajudicial en Derecho 2010-2023.

En cuanto a los resultados obtenidos en el trámite de las solicitudes, reportan que el 44,7% de los casos llegaron a un acuerdo conciliatorio mediante acta total o parcial, el 20,5% dejaron constancia de inasistencia y el 19,2% constancia de no acuerdo, datos que demuestran que casi la mitad de los casos que ingresan al sistema logran resolverse de manera exitosa, indicador de efectividad que (Illera Santos, Mecanismos alternativos de solución de conflictos en Colombia, 2022), considera significativo en el contexto colombiano dadas las condiciones culturales y estructurales que históricamente han limitado la adopción de los mecanismos alternativos (véase Gráfico 3).

Gráfico 3. Resultados de las solicitudes de conciliación (2010-2023)



Fuente: Ministerio de Justicia y del Derecho, SICAAC (2024). Análisis de contexto de los casos atendidos por la Conciliación Extrajudicial en Derecho 2010-2023.

El arbitraje ocupa un lugar secundario en términos de volumen de casos pero de mayor relevancia en cuanto a la complejidad y cuantía de los conflictos que resuelve, siendo utilizado principalmente en controversias contractuales de alta cuantía entre empresas del sector de hidrocarburos, construcción y servicios especializados, sectores con presencia significativa en el departamento de Santander; según el (Centro de Estudios de Justicia y Derecho (CEJ), 2023), el arbitraje ha experimentado un crecimiento sostenido en Colombia durante el periodo de estudio, impulsado por el fortalecimiento del marco normativo representado por la Ley 1563 de 2012 y por la creciente preferencia de las grandes empresas por este mecanismo como alternativa al litigio judicial en controversias de naturaleza

técnica y comercial compleja. La mediación, en cambio, registra una penetración considerablemente menor en el entorno empresarial santandereano, evidenciando una brecha significativa entre su reconocimiento normativo y su apropiación práctica por parte de los actores empresariales de la región; (Alcaldía de Bucaramanga, 2022) atribuye esta situación principalmente al desconocimiento generalizado de este mecanismo entre los empresarios y a la ausencia de una oferta institucional consolidada de servicios de mediación empresarial en el departamento, lo que configura un campo de oportunidad para el desarrollo de políticas públicas orientadas a fortalecer este mecanismo como complemento a la conciliación en el sistema de justicia alternativa regional.

La comparación entre los tres mecanismos evidencia que la predominancia de la conciliación responde a una combinación de factores estructurales que incluyen su amplio desarrollo normativo acumulado durante más de tres décadas, su menor costo en comparación con el arbitraje, su mayor flexibilidad procedimental y la existencia de una red institucional de centros de conciliación relativamente consolidada a nivel nacional; (Illera Santos, Conflicto, derecho y mecanismos alternativos, 2022), señala que esta predominancia no implica necesariamente que la conciliación sea el mecanismo más adecuado para todos los tipos de conflictos empresariales, sino que refleja las condiciones del contexto colombiano en términos de desarrollo institucional, cultura jurídica y acceso a los servicios de justicia alternativa, condiciones que determinan en gran medida las decisiones de los actores empresariales cuando enfrentan una controversia comercial y evalúan las opciones disponibles para su resolución.

Tabla 3. Mecanismos predominantes identificados en la fuente documental

Doc.	Autor(es)	Año	Mecanismo identificado	Hallazgo principal
1	Arboleda López, Adriana Patricia Huertas Díaz, Omar Gómez García, Carlos Alberto Blanco Alvarado, Carol	2023	Conciliación	Señala que la conciliación es el mecanismo de mayor adopción en Colombia, con crecimiento sostenido en modalidad virtual durante y después de la pandemia
2	Illera Santos, María De Jesús	2022	Conciliación, mediación, arbitraje	Define, clasifica y analiza los tres mecanismos, destacando la conciliación como el más utilizado en el entorno empresarial colombiano
3	Centro de Estudios de Justicia y Derecho (CEJ)	2023	Conciliación, arbitraje	Reporta que la conciliación concentra el mayor volumen de casos a nivel nacional; el arbitraje se usa principalmente en controversias de alta cuantía
4	Alcaldía de Bucaramanga	2022	Conciliación, mediación	Identifica la conciliación y la mediación como los mecanismos de mayor difusión en el entorno empresarial de Bucaramanga
5	Ministerio de Justicia y del Derecho	2023	Conciliación	Las estadísticas muestran un crecimiento del 59,2% en solicitudes entre 2010 y 2023, con predominancia del área civil y comercial
6	Illera Santos, María De Jesús	2022	Conciliación, arbitraje	Analiza la conciliación y el arbitraje como los mecanismos de mayor desarrollo normativo y aplicación práctica en Colombia

Fuente: elaboración propia del autor

4.2.2. Ventajas reportadas

La segunda categoría temática identificada en el análisis del corpus documental agrupa los beneficios que la literatura académica e institucional atribuye al uso de los mecanismos alternativos de solución de conflictos en el entorno empresarial colombiano y santandereano durante el periodo de estudio; estas ventajas aparecen

de manera consistente y recurrente en múltiples fuentes del corpus, lo que evidencia un consenso sólido sobre los atributos diferenciadores de estos mecanismos frente al litigio judicial ordinario como vía de resolución de controversias empresariales. La identificación y análisis de estas ventajas resulta fundamental para comprender las motivaciones que impulsan a los actores empresariales a adoptar los mecanismos alternativos y para diseñar estrategias de difusión y promoción orientadas a ampliar su uso en el tejido empresarial de Santander, especialmente entre los segmentos de micro y pequeñas empresas que constituyen la mayoría de las unidades productivas del departamento.

La celeridad procesal constituye la ventaja más frecuentemente citada en la literatura analizada, dado que los procedimientos de conciliación y arbitraje permiten resolver controversias en plazos significativamente menores a los requeridos por la jurisdicción ordinaria, lo que resulta especialmente valioso para las empresas que necesitan preservar sus relaciones comerciales y mantener la continuidad operacional durante el proceso de resolución del conflicto; (Illera Santos, Mecanismos alternativos de solución de conflictos en Colombia, 2022) señala que mientras un proceso judicial ordinario en Colombia puede extenderse entre tres y ocho años, una conciliación exitosa puede concluirse en una sola audiencia, ventaja temporal que representa un valor diferencial determinante para el sector empresarial en contextos de alta competitividad y dinamismo comercial como el de Santander. Los datos del informe del (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2023) confirman esta ventaja al reportar que el 36,9% de los casos de conciliación duran entre uno y tres meses, el 24,1% menos de un mes, y el 15,7% entre cuatro y seis meses, lo que significa que el 76,7% de los casos se resuelven en un plazo máximo de seis meses, dato que contrasta favorablemente con la duración promedio de los procesos judiciales ordinarios en el país y que refuerza la pertinencia de la conciliación como mecanismo prioritario para el sector empresarial.

El menor costo económico del proceso constituye la segunda ventaja ampliamente reportada en el corpus, puesto que los honorarios de los conciliadores y árbitros resultan significativamente inferiores a los gastos asociados a un litigio judicial prolongado, incluyendo honorarios de abogados, costas procesales y el costo de oportunidad derivado de la dedicación de tiempo y recursos humanos al proceso; la (Alcaldía de Bucaramanga, 2022) y el (Centro de Estudios de Justicia y Derecho (CEJ), 2023) coinciden en identificar esta ventaja económica como uno de los principales factores que impulsa la adopción de los mecanismos alternativos entre las micro y pequeñas empresas de la región, para las cuales el costo del litigio judicial puede representar una carga financiera desproporcionada respecto al valor del conflicto que se pretende resolver. Esta dimensión económica adquiere especial relevancia en el contexto del tejido empresarial santandereano, caracterizado por una alta proporción de unidades productivas de pequeña escala que operan con márgenes financieros ajustados y que no cuentan con departamentos jurídicos propios capaces de gestionar procesos judiciales prolongados, situación que hace de los mecanismos alternativos una alternativa especialmente pertinente y accesible para este segmento empresarial.

La confidencialidad del proceso constituye la tercera ventaja diferencial de los mecanismos alternativos frente al litigio judicial, en tanto que las actuaciones y los acuerdos alcanzados no son de carácter público, lo que protege la reputación e información sensible de las empresas involucradas y favorece la preservación de relaciones comerciales de largo plazo entre las partes en conflicto; (Arboleda López, Huertas Díaz , Gómez García, & Blanco Alvarado, 2023) agregan que la virtualización de los procedimientos de conciliación acelerada durante la pandemia de COVID-19 ha fortalecido esta ventaja al permitir que las partes participen en el proceso desde sus propias instalaciones, eliminando la necesidad de desplazamiento físico y reduciendo aún más la exposición pública del conflicto.

Finalmente, (Illera Santos, Conflicto, derecho y mecanismos alternativos, 2022) destaca la flexibilidad procedimental y la autonomía de las partes como atributos especialmente valorados por los actores empresariales, al permitir que estas acuerden las reglas del proceso según sus necesidades y características específicas, adaptando el mecanismo a la naturaleza del conflicto de manera que no sería posible en el marco de un proceso judicial ordinario sujeto a procedimientos reglados y plazos legalmente establecidos; esta combinación de ventajas configura un perfil de valor diferencial robusto que posiciona a los mecanismos alternativos como una opción superior al litigio judicial para la mayoría de los conflictos empresariales de baja y mediana complejidad que predominan en el contexto santandereano.

Tabla 4. Ventajas reportadas en la fuente documental

Doc.	Autor(es)	Año	Ventajas identificadas	Hallazgo principal
1	Arboleda López, Adriana Patricia Huertas Díaz, Omar Gómez García, Carlos Alberto Blanco Alvarado, Carol	2023	Celeridad, confidencialidad, acceso virtual	Destaca la virtualización como factor que amplió el acceso y fortaleció la confidencialidad durante y después de la pandemia
2	Illera Santos, María De Jesús	2022	Celeridad, menor costo, flexibilidad	Señala que la conciliación puede resolverse en una sola audiencia frente a los años que puede durar un proceso judicial ordinario
3	Centro de Estudios de Justicia y Derecho (CEJ)	2023	Menor costo, celeridad, descongestión judicial	Identifica la reducción de costos y tiempos como los principales impulsores de adopción entre micro y pequeñas empresas

Doc.	Autor(es)	Año	Ventajas identificadas	Hallazgo principal
4	Alcaldía de Bucaramanga	2022	Menor costo, accesibilidad, celeridad	Reporta que el bajo costo económico es el factor determinante para la adopción en el tejido empresarial de Bucaramanga
5	Ministerio de Justicia y del Derecho	2023	Celeridad, descongestión judicial	El 76,7% de los casos se resuelven en máximo seis meses, evidenciando la ventaja temporal frente al litigio ordinario
6	Illera Santos, María De Jesús	2022	Flexibilidad, confidencialidad, autonomía	Destaca la autonomía de las partes para definir las reglas del proceso como ventaja diferencial frente al litigio judicial

Fuente: elaboración propia del autor

4.2.3. Barreras de implementación

La tercera categoría temática identificada en el análisis del corpus agrupa los obstáculos, limitaciones y desafíos que la literatura reporta para la adopción efectiva de los mecanismos alternativos de solución de conflictos en el entorno empresarial de Santander durante el periodo de estudio; a diferencia de las ventajas, que presentan un alto nivel de convergencia entre las fuentes del corpus, las barreras muestran una mayor diversidad en su naturaleza y origen, abarcando desde factores culturales y actitudinales hasta limitaciones estructurales de carácter institucional y territorial. La identificación y análisis de estas barreras resulta fundamental no solo para comprender las razones por las que la adopción de los mecanismos alternativos no ha alcanzado su potencial máximo en el entorno empresarial santandereano, sino también para orientar las recomendaciones que se derivan del presente trabajo hacia las intervenciones más pertinentes y efectivas para superar estos obstáculos.

El desconocimiento generalizado de los mecanismos alternativos por parte de los empresarios constituye la barrera más recurrente en la literatura analizada, especialmente entre los propietarios de micro y pequeñas empresas que constituyen la mayoría del tejido empresarial regional, quienes tienden a percibir el litigio judicial como la única vía legítima y efectiva para resolver sus conflictos comerciales, desconociendo las alternativas disponibles y sus ventajas frente al proceso ordinario; la (Alcaldía de Bucaramanga, 2022) señala que este desconocimiento se agudiza en sectores económicos con bajo nivel de formalización empresarial, donde la cultura del litigio está profundamente arraigada y donde el acceso a asesoría jurídica especializada es limitado, lo que impide que los empresarios conozcan y evalúen los mecanismos alternativos como opciones viables para la resolución de sus controversias comerciales. Esta barrera cultural tiene raíces históricas profundas que (Illera Santos, Conflicto, derecho y mecanismos alternativos, 2022) vincula con el modelo de justicia centralizado y formalista que ha dominado el sistema jurídico colombiano durante décadas, modelo que ha generado en los ciudadanos y empresarios una dependencia estructural del sistema judicial ordinario como única instancia legítima de resolución de conflictos, percepción que solo puede transformarse mediante procesos sostenidos de pedagogía jurídica y difusión de los mecanismos alternativos en todos los niveles del tejido empresarial y social.

La desconfianza en la imparcialidad de los conciliadores y árbitros constituye una segunda barrera relevante identificada en el corpus, fenómeno que (Arboleda López, Huertas Díaz , Gómez García, & Blanco Alvarado, 2023) analizan en el contexto colombiano señalando que se agudiza en mercados locales donde los actores empresariales se conocen entre sí y perciben el riesgo de conflictos de interés en la designación del tercero neutral; esta percepción de parcialidad, aunque

no siempre fundada en evidencia concreta, genera resistencia hacia el uso de los mecanismos alternativos y lleva a los empresarios a preferir la intervención de un juez como figura de autoridad percibida como más objetiva e independiente.

La limitada infraestructura institucional disponible fuera del área metropolitana de Bucaramanga constituye una tercera barrera estructural de gran relevancia territorial, dado que la mayoría de los centros de conciliación y arbitraje de Santander se concentran en la capital del departamento, lo que dificulta el acceso a estos servicios por parte de los empresarios ubicados en municipios intermedios como Barrancabermeja, San Gil, Socorro y Vélez, así como en zonas rurales de la región; el (Centro de Estudios de Justicia y Derecho (CEJ), 2023) identifica esta brecha territorial como uno de los desafíos más urgentes para la política pública de acceso a la justicia alternativa en Colombia, señalando que la expansión de la oferta institucional hacia territorios con menor desarrollo urbano constituye una condición necesaria para la democratización efectiva de estos mecanismos en todo el territorio nacional.

Finalmente, (Illera Santos, Mecanismos alternativos de solución de conflictos en Colombia, 2022) señala que la falta de formación especializada de conciliadores y árbitros en derecho empresarial constituye una barrera adicional que afecta la calidad del servicio y la confianza de los usuarios, toda vez que la efectividad del proceso depende en gran medida de la preparación técnica y ética del tercero neutral, condición que no siempre está garantizada en todos los centros habilitados del departamento, situación que se traduce en experiencias negativas que refuerzan la desconfianza de los empresarios hacia estos mecanismos y perpetúan la preferencia por el litigio judicial como vía de resolución de sus controversias comerciales.

Tabla 5. Barreras de implementación identificadas en la fuente documental

Doc.	Autor(es)	Año	Barreras identificadas	Hallazgo principal
1	Arboleda López, Adriana Patricia Huertas Díaz, Omar Gómez García, Carlos Alberto Blanco Alvarado, Carol	2023	Desconfianza en la imparcialidad, resistencia cultural	Señala que la percepción de parcialidad del tercero neutral genera resistencia en contextos locales donde los actores empresariales se conocen entre sí
2	Illera Santos, María De Jesús	2022	Falta de formación de conciliadores, baja calidad del servicio	Identifica la insuficiente preparación técnica y ética de los conciliadores como factor que afecta la confianza de los usuarios
3	Centro de Estudios de Justicia y Derecho (CEJ)	2023	Brecha territorial, concentración urbana	Reporta que la mayoría de los centros se concentran en capitales departamentales, limitando el acceso en municipios intermedios y zonas rurales
4	Alcaldía de Bucaramanga	2022	Desconocimiento, cultura del litigio	Señala que el desconocimiento es la principal barrera en sectores con bajo nivel de formalización empresarial
5	Ministerio de Justicia y del Derecho	2023	Subregistro de casos, limitaciones del sistema de información	Las estadísticas evidencian subregistro en el reporte de casos, lo que dificulta la medición real del alcance de los mecanismos alternativos
6	Illera Santos, María De Jesús	2022	Desconocimiento normativo, resistencia cultural	Identifica la falta de difusión del marco normativo como factor que perpetúa la cultura del litigio en el sector empresarial colombiano

Fuente: elaboración propia del autor

4.3. Síntesis de la información

La tercera fase del proceso investigativo integra y sintetiza los hallazgos derivados del análisis temático desarrollado en la fase anterior, con el propósito de ofrecer una

panorámica consolidada del estado actual de los mecanismos alternativos de solución de conflictos en el entorno empresarial de Santander durante el periodo 2022-2025; esta síntesis se construye a partir de cuatro ejes analíticos complementarios que articulan la evidencia documental con la realidad empresarial regional: las tendencias y desafíos identificados en el sistema, los sectores empresariales y los mecanismos más aplicados en cada uno, el rol institucional de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja como referente local verificado, y la relación entre el marco teórico y la realidad empresarial santandereana.

Este abordaje multidimensional permite transitar del análisis descriptivo desarrollado en la fase anterior hacia una comprensión crítica e integradora del fenómeno estudiado, generando una base analítica sólida que responde al objetivo general de la monografía y que sirve como sustento para las conclusiones y recomendaciones que se presentan en las secciones siguientes del presente informe.

4.3.1. Tendencias y desafíos del sistema de mecanismos alternativos en Santander

El análisis integrado de la base documental permite identificar un panorama de transformación progresiva del sistema de mecanismos alternativos de solución de conflictos en Colombia y Santander durante el periodo 2022-2025, caracterizado por avances normativos e institucionales significativos que coexisten con obstáculos estructurales de larga data; comprender este panorama de manera integrada resulta fundamental para proyectar intervenciones pertinentes y sostenibles que fortalezcan el sistema de justicia alternativa en el departamento, dado que las tendencias positivas y los desafíos persistentes no son fenómenos aislados sino dimensiones complementarias de una misma realidad que requiere ser abordada desde una perspectiva sistémica y territorial.

La primera tendencia positiva de mayor relevancia es la consolidación normativa del sistema, impulsada principalmente por la entrada en vigor de la Ley 2220 de 2022, que actualizó el Estatuto de Conciliación, creó el Sistema Nacional de Conciliación y estableció nuevos estándares de calidad para los centros y conciliadores habilitados, generando un marco institucional más robusto para el desarrollo de estos mecanismos en todo el territorio nacional; a esta consolidación normativa se suma el crecimiento sostenido de la demanda de servicios de conciliación, evidenciado por el incremento del 59,2% en solicitudes atendidas entre 2010 y 2023 reportado por el (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2023) tendencia que se profundizó en 2024 cuando la cartera ministerial reportó más de 123.729 casos atendidos solo entre enero y octubre de ese año, lo que representa el mayor registro histórico del sistema. Una segunda tendencia relevante es la digitalización progresiva de los procedimientos, fenómeno que (Arboleda López, Huertas Díaz , Gómez García, & Blanco Alvarado, 2023) identifican como uno de los cambios más significativos del periodo estudiado, al señalar que la pandemia de COVID-19 actuó como catalizador de la adopción de plataformas virtuales para la realización de audiencias de conciliación, modalidad que se ha sostenido en el periodo postpandemia como complemento a los procedimientos presenciales, favoreciendo la participación de empresarios ubicados fuera de los centros urbanos del departamento de Santander.

Frente a estas tendencias positivas, los desafíos más recurrentes identificados en la base documental configuran una brecha estructural que limita la expansión efectiva del sistema; el más crítico es la persistencia de la cultura del litigio entre los actores empresariales, documentada por el (Centro de Estudios de Justicia y Derecho (CEJ), 2023) al reportar que el 80% de las personas manifiestan interés por conciliar pero solo en el 37% de los casos efectivamente se concilia, brecha que

revela que el problema no es la disposición inicial sino la falta de conocimiento, confianza e infraestructura institucional para traducir ese interés en acción concreta.

A esta barrera cultural se suma la concentración territorial de la oferta de servicios, dado que la mayoría de los centros de conciliación y arbitraje de Santander se ubican en el área metropolitana de Bucaramanga, limitando el acceso efectivo de los empresarios ubicados en municipios como Barrancabermeja, San Gil, Socorro y Vélez; la insuficiente formación especializada de conciliadores en materia empresarial y comercial completa el cuadro de desafíos, configurando un sistema que ha avanzado significativamente en términos normativos y de demanda pero que aún no ha logrado cerrar las brechas territoriales, culturales y de calidad que limitan su impacto real en el tejido empresarial santandereano.

La relación entre las tendencias positivas y los desafíos persistentes (ver tabla 7) revela una paradoja estructural del sistema de justicia alternativa en Santander: mientras la demanda crece y el marco normativo se fortalece, las barreras de acceso cultural e institucional se mantienen relativamente estables, lo que sugiere que el crecimiento del sistema ha beneficiado principalmente a los actores empresariales que ya tenían mayor nivel de formalización y acceso a información jurídica, sin lograr penetrar de manera efectiva en los segmentos del tejido empresarial con mayor necesidad y menor capacidad de acceso; superar esta paradoja requiere intervenciones articuladas que combinen pedagogía jurídica, expansión territorial de la oferta institucional y fortalecimiento de la formación de conciliadores, condiciones que (Illera Santos, Mecanismos alternativos de solución de conflictos en Colombia, 2022) identifica como los pilares de una política pública de justicia alternativa verdaderamente incluyente y transformadora.

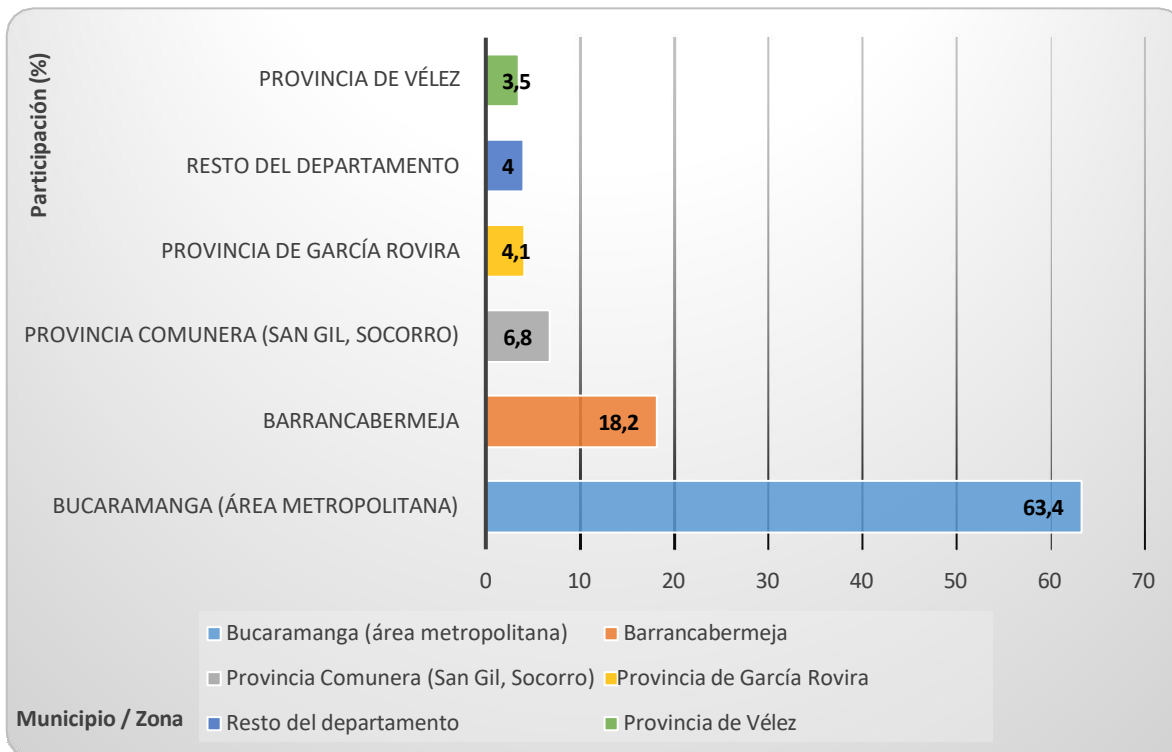
Tabla 6. Tendencias y desafíos del sistema de mecanismos alternativos de solución de conflictos en Santander (2022-2025)

Dimensión	Tendencias positivas en Santander	Evidencia verificada en	Desafíos persistentes en Santander	Impacto en el tejido empresarial santandereano
Normativa	Actualización del marco legal con la Ley 2220 de 2022 que crea el Sistema Nacional de Conciliación y establece nuevos estándares de calidad para los centros habilitados	Entrada en vigor el 30 de diciembre de 2022; deroga la Ley 640 de 2001 y redefine los requisitos de los conciliadores y los centros	Desconocimiento del nuevo marco normativo entre los empresarios santandereanos, especialmente en sectores con baja formalización como el comercio informal y el transporte	El 99,9% del tejido empresarial santandereano son microempresas (CCB, 2023), segmento con menor acceso a asesoría jurídica especializada sobre el nuevo marco normativo
Institucional	Consolidación del Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición de la Cámara de Comercio de Bucaramanga con 30 años de trayectoria institucional	La jurisdicción de la CCB comprende 79 de los 87 municipios de Santander; entre 2010 y 2024 el número de empresas registradas pasó de 60.708 a 87.313	Los 8 municipios fuera de la jurisdicción de la CCB, incluyendo Barrancabermeja, Cimitarra y San Vicente de Chucurí tienen cobertura institucional limitada en mecanismos alternativos	Barrancabermeja, segundo centro económico del departamento y sede de Ecopetrol S.A., depende de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja para acceder a servicios de conciliación y arbitraje
Tecnológica	Digitalización de audiencias de conciliación mantenida en el periodo postpandemia como modalidad complementaria permanente	Arboleda López et al. (2023) documentan la consolidación de plataformas virtuales como herramienta de acceso a la justicia alternativa en Colombia	Brecha digital en municipios intermedios de Santander como Vélez, Barbosa y Landázuri que limita el aprovechamiento de la conciliación virtual	Las ventas empresariales de Santander crecieron 7,6% alcanzando \$57,9 billones en 2023 (CCB, 2023), pero el 63,4% se concentra en Bucaramanga, evidenciando la desigualdad territorial
Cultural	Crecimiento sostenido de la demanda de conciliación a nivel nacional con incremento del 59,2% en solicitudes entre 2010 y 2023	Ministerio de Justicia y del Derecho (2023): 1.719.026 solicitudes atendidas entre 2010 y 2023; 123.729 casos en los primeros	El 80% de los empresarios manifiestan interés en conciliar pero solo el 37% efectivamente lo hace (CEJ, 2023), brecha que se agudiza en sectores	La cultura del litigio genera costos innecesarios para las microempresas que en 2023 representaron el 99,7% de las salidas del tejido empresarial de la jurisdicción de la CCB

Dimensión	Tendencias positivas en Santander	Evidencia verificada en	Desafíos persistentes en Santander	Impacto en el tejido empresarial santandereano
		diez meses de 2024	que concentran el 63,2% del tejido empresarial santandereano	
Formación	Crecimiento de la oferta académica en formación de conciliadores en instituciones santandereanas como UIS, UNAB y UTS	La CCB ha brindado más de 18.500 horas de asistencia técnica a MiPymes, beneficiando a 79 municipios y agenciando más de \$4.000 millones en recursos de fortalecimiento empresarial	Insuficiente especialización de los conciliadores en derecho empresarial, comercial y de hidrocarburos, áreas críticas del tejido productivo de Santander y Barrancabermeja	Los conflictos contractuales entre contratistas y proveedores de Ecopetrol S.A. requieren conciliadores con conocimiento técnico especializado en el sector de hidrocarburos, perfil escaso en el departamento
Estadística	Mejora progresiva en el registro de casos a través del SICAAC desde su implementación en 2016; la Cámara de Comercio de Barrancabermeja presta servicios de conciliación gratuita a contratistas y proveedores de Ecopetrol S.A.	El SICAAC concentra el registro de más de 1.7 millones de solicitudes atendidas entre 2010 y 2023 a nivel nacional	Subregistro persistente especialmente en operadores habilitados fuera de Bucaramanga; la dinámica empresarial de municipios como Barrancabermeja no queda reflejada en las estadísticas nacionales	La ausencia de datos desagregados por municipio impide conocer el alcance real de los mecanismos alternativos en el segundo centro económico del departamento y en las provincias de García Rovira, Comunera y Vélez

Fuente: elaboración propia del autor con base en la base documental

Gráfico 4. Concentración ventas empresariales Santander (2023)

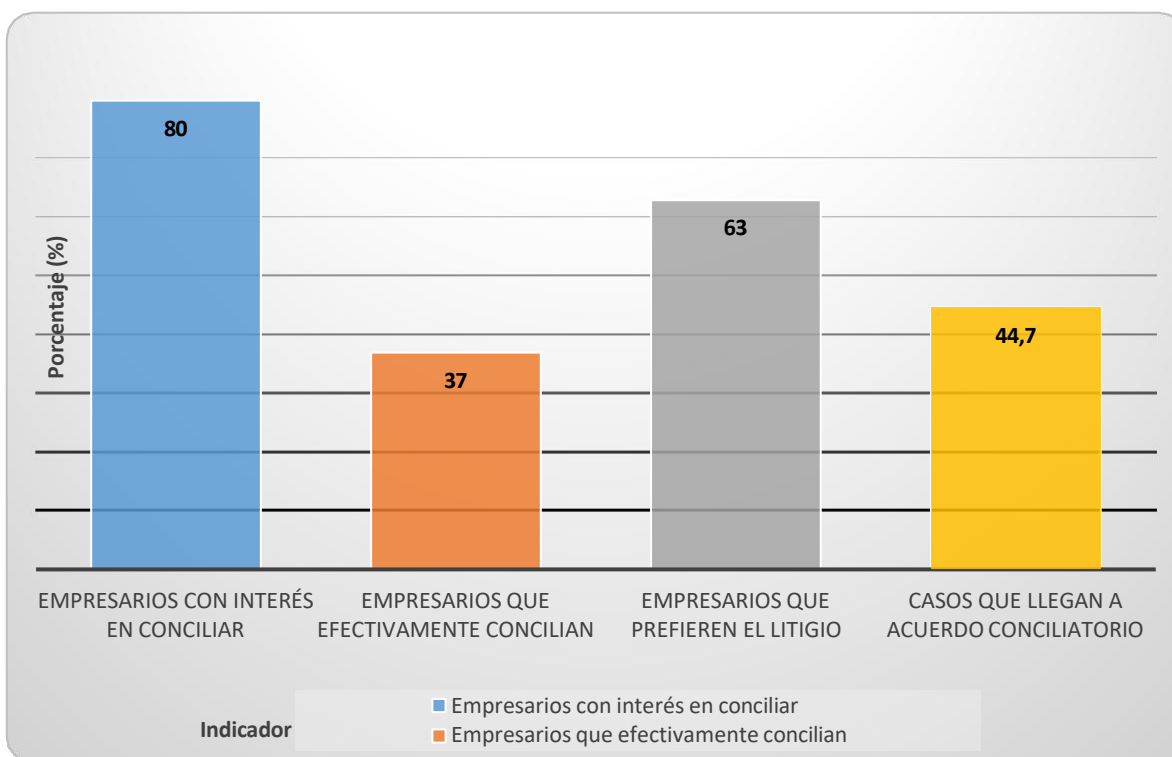


Fuente: elaboración propia del autor con base en la base documental

El Gráfico 4 evidencia de manera contundente la concentración territorial de la actividad empresarial en el departamento de Santander durante 2023, al mostrar que el área metropolitana de Bucaramanga concentra el 63,4% de las ventas empresariales totales del departamento, mientras que el resto del territorio santandereano, incluyendo provincias como García Rovira, Comunera y Vélez, comparten el 36,6% restante; esta distribución asimétrica tiene implicaciones directas para el acceso a los mecanismos alternativos de solución de conflictos, dado que la oferta institucional de servicios de conciliación y arbitraje sigue la misma lógica de concentración urbana, dejando a los empresarios de los municipios intermedios y rurales del departamento con opciones limitadas para resolver sus controversias comerciales de manera alternativa al litigio judicial ordinario. Barrancabermeja, como segundo centro económico del departamento con una

participación estimada del 18,2% en las ventas regionales y sede de Ecopetrol S.A., constituye un caso particular que requiere atención diferenciada, dado que su dinámica empresarial vinculada al sector de hidrocarburos genera conflictos contractuales de alta complejidad que demandan servicios especializados de arbitraje que no siempre están disponibles en su territorio.

Gráfico 5. Brecha entre interés en conciliar y acción efectiva en Colombia (2022-2023)



Fuente: elaboración propia del autor con base en la base documental

El Gráfico 5 ilustra la paradoja cultural que caracteriza el sistema de mecanismos alternativos de solución de conflictos en Colombia, al mostrar que mientras el 80% de los empresarios manifiestan interés en conciliar, solo el 37% efectivamente lo hace, evidenciando una brecha de 43 puntos porcentuales entre la disposición

declarada y la acción concreta que el (Centro de Estudios de Justicia y Derecho (CEJ), 2023) identifica como el principal obstáculo para la expansión del sistema; es importante señalar que estos datos corresponden al contexto nacional colombiano dado que a la fecha no existen estadísticas desagregadas por departamento que permitan cuantificar esta brecha de manera específica para Santander, sin embargo su aplicabilidad al entorno empresarial santandereano resulta pertinente en tanto que el departamento comparte las mismas condiciones estructurales de desconocimiento, desconfianza e insuficiencia institucional que explican la brecha a nivel nacional.

El dato adicional de que el 44,7% de los casos que efectivamente ingresan al sistema logran un acuerdo conciliatorio confirma que cuando los empresarios superan las barreras de acceso y participan en el proceso, casi la mitad obtiene una resolución satisfactoria, lo que refuerza el argumento de que fortalecer el acceso y la confianza en el sistema es más urgente que mejorar la efectividad del proceso en sí mismo, conclusión que resulta especialmente relevante para el diseño de políticas públicas de justicia alternativa en el departamento de Santander durante el periodo analizado.

4.3.2. Sectores empresariales de Santander y mecanismos alternativos aplicados

El tejido empresarial del departamento de Santander presenta una estructura heterogénea y dinámica que en 2024 alcanzó la cifra de 98.100 empresas registradas generando 294.246 empleos directos, con una composición sectorial liderada por el comercio con el 41,5% de las empresas activas y los servicios con el 21,7%, complementada por una participación diversificada en industria, construcción, transporte, agropecuario y minas; el 55% del Producto Interno Bruto departamental se concentra en las industrias manufactureras con el 19,7%, el

comercio y servicios con el 14,6% y la agricultura, ganadería y pesca con el 12,4%, configurando una economía diversificada que genera conflictos empresariales de naturaleza y complejidad variada (Universidad EIA, 2024). Esta composición sectorial está dominada en un 99,9% por microempresas, lo que configura un perfil empresarial con necesidades específicas de mecanismos alternativos que sean accesibles, ágiles y de bajo costo, condiciones que el sistema disponible en el departamento no siempre logra satisfacer de manera equitativa para todos los sectores y territorios, evidenciando la necesidad de estrategias diferenciadas de promoción según el perfil de cada sector productivo.

El sector de hidrocarburos, con epicentro en Barrancabermeja como capital petrolera de Colombia y sede de la Refinería más importante del país operada por Ecopetrol S.A., constituye el escenario de mayor aplicación del arbitraje en el departamento, dado que las relaciones contractuales entre Ecopetrol S.A. y sus contratistas y proveedores generan controversias de alta complejidad técnica y cuantía económica para las cuales el arbitraje institucional resulta el mecanismo más adecuado al ofrecer decisiones vinculantes con efectos equivalentes a una sentencia judicial y con la especialización técnica que exigen las controversias del sector energético; la Cámara de Comercio de Barrancabermeja ha establecido un vínculo institucional verificado con Ecopetrol S.A. mediante el cual presta servicios de conciliación gratuita a los contratistas y proveedores en la etapa de liquidación de contratos, modelo de articulación público-privada que ha demostrado ser efectivo en el contexto del sector hidrocarburos regional (Cámara de Comercio de Barrancabermeja, 2022).

El sector comercio y servicios, que en conjunto concentra el 63,2% del tejido empresarial activo de Santander, constituye el escenario de mayor aplicación de la conciliación extrajudicial en el departamento, dado que los conflictos típicos de este

sector corresponden a controversias contractuales de baja y mediana cuantía relacionadas con incumplimiento de contratos de suministro, disputas entre arrendadores y arrendatarios comerciales, cobros de cartera y desacuerdos entre socios, todos ellos conflictos para los cuales la conciliación ofrece una vía ágil, económica y confidencial que preserva las relaciones comerciales de largo plazo; el hecho de que Bucaramanga se mantuviera como la segunda ciudad de menor desocupación del país en 2024 evidencia la vitalidad del tejido comercial santandereano, vitalidad que genera inevitablemente un volumen significativo de controversias que el sistema de conciliación debe estar en capacidad de absorber de manera efectiva y oportuna (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2025)

Las micro y pequeñas empresas que conforman el 99,9% del tejido empresarial santandereano representan el segmento con mayor potencial de adopción de la mediación como mecanismo alternativo, dado que este ofrece el menor costo y la mayor flexibilidad procedimental entre los disponibles, características especialmente valiosas para unidades productivas sin departamentos legales propios ni capacidad para asumir los gastos de un litigio prolongado; no obstante, la mediación registra la menor tasa de penetración entre los tres mecanismos en el entorno empresarial santandereano, situación que la (Alcaldía de Bucaramanga, 2022) atribuye principalmente al desconocimiento generalizado del mecanismo y a la ausencia de una oferta institucional consolidada de servicios de mediación empresarial en el departamento. Los tipos de conflicto más frecuentes en este segmento corresponden a disputas entre socios, incumplimientos contractuales de baja cuantía, conflictos con proveedores y controversias laborales, todos de naturaleza relacional que se prestan especialmente para procesos donde las partes construyan acuerdos propios sin necesidad de recurrir a un árbitro o juez; fortalecer la adopción de estos mecanismos en las microempresas santandereanas constituye el reto más urgente del sistema de justicia alternativa en el departamento, dado que

es el segmento más numeroso, más vulnerable y con mayor necesidad de acceso a mecanismos efectivos de resolución de sus controversias comerciales cotidianas.

Con base en el análisis de los cuatro párrafos anteriores, la siguiente tabla sintetiza los sectores empresariales del departamento de Santander, los municipios donde tienen mayor presencia, el tipo de conflicto predominante en cada uno y el mecanismo alternativo de solución de conflictos más recomendado según sus características específicas, ofreciendo una herramienta de referencia práctica para los actores institucionales, empresariales y académicos interesados en fortalecer el acceso a la justicia alternativa en el departamento:

Tabla 7. Sectores empresariales de Santander y mecanismos alternativos de solución de conflictos recomendados

Sector	Municipios principales	Participación	Tipo de conflicto predominante	Mecanismo recomendado	Justificación
Hidrocarburos	Barrancabermeja Puerto Wilches Sabana de Torres	Alta cuantía; contratos especializados con Ecopetrol S.A.	Controversias contractuales entre Ecopetrol S.A. y contratistas de alta complejidad técnica y cuantía económica	Arbitraje institucional	Decisiones vinculantes con efectos de sentencia judicial; requiere árbitros especializados en derecho energético y de hidrocarburos
Comercio	Bucaramanga Floridablanca Girón Piedecuesta	41,5% del tejido empresarial activo de Santander (CCB, 2023)	Incumplimiento de contratos de suministro, cobros de cartera, disputas entre socios de microempresas comerciales	Conciliación extrajudicial	Bajo costo, celeridad y preservación de relaciones comerciales de largo plazo entre los actores del sector
Servicios	Bucaramanga y área metropolitana	21,7% del tejido empresarial activo de Santander (CCB, 2023)	Conflictos laborales, disputas contractuales de servicios, arrendamientos comerciales de	Conciliación extrajudicial	Flexibilidad procedimental y confidencialidad adecuadas para conflictos de mediana cuantía en el sector servicios

Sector	Municipios principales	Participación	Tipo de conflicto predominante	Mecanismo recomendado	Justificación
			mediana cuantía		
Agroindustria	Vélez San Socorro Barbosa	Gil Sector estratégico del PIB departamental; más de 131.000 unidades productivas	Conflictos entre productores, cooperativas y empresas compradoras de cacao, café y cítricos	Mediación y conciliación	Carácter dialogal y comunitario adecuado para relaciones de largo plazo entre pequeños productores y cooperativas
Mipymes y microempresas	Todo departamento	el 99,9% del total de empresas registradas en Santander (CCB, 2023)	Disputas entre socios, incumplimientos contractuales de baja cuantía, conflictos laborales informales	Conciliación gratuita y mediación	Menor costo y mayor accesibilidad para unidades productivas con recursos financieros y jurídicos limitados
Manufactura e industria	Bucaramanga, Barrancabermeja	19,7% del PIB departamental (Universidad EIA, 2024)	Controversias con proveedores, conflictos laborales, disputas contractuales de mediana cuantía	Conciliación y amigable composición	Equilibrio entre formalidad jurídica y flexibilidad procedimental adecuado para el sector industrial santandereano

Fuente: elaboración propia del autor con base en la base documental

Figura 4. Sectores empresariales de Santander y mecanismos de solución

1	<p>Hidrocarburos</p> <p>Municipios: Barrancabermeja, Puerto Wilches, Sabana de Torres</p> <p>Empresa referente: Ecopetrol S.A.</p> <p>Mecanismo recomendado: Arbitraje institucional</p> <p>Razón: Controversias contractuales de alta cuantía y complejidad técnica</p>
2	<p>Comercio</p> <p>Municipios: Bucaramanga, Floridablanca, Girón, Piedecuesta</p> <p>Participación: 41,5% del tejido empresarial activo</p> <p>Mecanismo recomendado: Conciliación extrajudicial</p> <p>Razón: Bajo costo, celeridad y preservación de relaciones comerciales</p>
3	<p>Servicios</p> <p>Municipios: Bucaramanga y área metropolitana</p> <p>Participación: 21,7% del tejido empresarial activo</p> <p>Mecanismo recomendado: Conciliación extrajudicial</p> <p>Razón: Flexibilidad y confidencialidad para conflictos de mediana cuantía</p>
4	<p>Agroindustria</p> <p>Municipios: Vélez, San Gil, Socorro, Barbosa</p> <p>Productos: Cacao, café, cítricos</p> <p>Mecanismo recomendado: Mediación y conciliación</p> <p>Razón: Carácter dialogal adecuado para conflictos entre pequeños productores y cooperativas</p>
5	<p>Mipymes y microempresas</p> <p>Cobertura: Todo el departamento</p> <p>Participación: 99,9% del total de empresas registradas</p> <p>Mecanismo recomendado: Conciliación gratuita y mediación</p> <p>Razón: Menor costo y accesibilidad para unidades productivas con recursos limitados</p>
6	<p>Manufactura e industria</p> <p>Municipios: Bucaramanga, Barrancabermeja</p> <p>Participación en PIB: 19,7%</p> <p>Mecanismo recomendado: Conciliación y amigable composición</p> <p>Razón: Equilibrio entre formalidad jurídica y flexibilidad procedimental</p>

Fuente: elaboración propia del autor con base en la base documental

4.3.3. *La Cámara de Comercio de Bucaramanga como referente institucional regional*

La Cámara de Comercio de Bucaramanga es mucho más que una entidad de registro mercantil para los empresarios de Santander; a través de su Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición, cumple un rol fundamental como puerta de acceso a la justicia alternativa para las empresas del departamento, siendo la institución con mayor trayectoria y cobertura en esta materia dentro de su jurisdicción que comprende 79 de los 87 municipios santandereanos; este centro fue creado en 1986 por iniciativa de la propia Junta Directiva de la CCB, mucho antes de que existiera una ley que lo obligara, lo que demuestra que desde sus inicios la institución entendió que los conflictos empresariales necesitaban una solución diferente al litigio judicial, más rápida, más económica y más cercana a las necesidades reales de los empresarios de la región (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2025). En 1994 el Ministerio de Justicia y del Derecho lo reconoció formalmente mediante Resolución No. 795, consolidando así una historia institucional que al año 2024 suma tres décadas de trabajo continuo en favor de la convivencia empresarial pacífica en Santander.

En cuanto a las estadísticas del centro, los datos verificables que la institución pública oficialmente permiten dimensionar su capacidad operativa actual: cuenta con 15 conciliadores internos habilitados para atender casos en sus instalaciones, más de 80 árbitros y amigables componedores certificados en distintas especialidades del derecho, tres salas de conciliación equipadas con tecnología para audiencias presenciales y virtuales, y todos sus procesos certificados bajo la norma ISO y la NTC 5906, lo que garantiza estándares de calidad verificables en cada trámite que atiende (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2025); es importante señalar que el centro no publica estadísticas desagregadas de casos atendidos por año en su portal institucional, lo que representa una limitación para el

análisis cuantitativo de su impacto, sin embargo los datos del SICAAC del Ministerio de Justicia y del Derecho confirman que Santander es uno de los departamentos con mayor actividad conciliatoria del país, lo que refleja indirectamente la contribución del centro al sistema de justicia alternativa regional. El portafolio de servicios del centro cubre conciliación extrajudicial, arbitraje, amigable composición, mediación empresarial, insolvencia de persona natural no comerciante, ejecución especial de garantías mobiliarias y programas de formación en métodos de resolución de controversias, lo que lo convierte en una institución integral que atiende prácticamente todos los tipos de conflicto que puede enfrentar una empresa santandereana durante su ciclo de vida.

El impacto del centro en el tejido empresarial de Santander es real y reconocido; según Karol Pastrana, directora del centro, en sus treinta años de funcionamiento la institución ha contribuido directamente a la reconstrucción del tejido social y empresarial de la región, impactando positivamente a más de 100.000 personas y empresas que han resuelto sus diferencias de forma pacífica sin necesidad de acudir a los juzgados, lo que ha liberado recursos económicos y tiempo que de otra manera se habrían consumido en procesos judiciales prolongados; sin embargo, este impacto tiene una limitación territorial importante que es necesario reconocer, y es que los ocho municipios fuera de la jurisdicción de la CCB, entre ellos Barrancabermeja, el segundo centro económico del departamento y sede de Ecopetrol S.A., dependen de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja para acceder a estos servicios, situación que genera una fragmentación institucional que el (Banco Mundial, 2020) ya identificó como uno de los principales retos del sistema de justicia alternativa en Colombia al señalar que el acceso a la justicia en las zonas rurales y en los territorios alejados de los centros urbanos sigue siendo uno de los desafíos más urgentes del Estado colombiano, especialmente cuando se trata de

conflictos de naturaleza comercial y empresarial que requieren de centros especializados y de conciliadores con formación técnica adecuada.

De cara a los próximos años, el centro enfrenta retos que coinciden exactamente con los desafíos identificados a lo largo de esta monografía: necesita llegar con sus servicios a los municipios más alejados de su jurisdicción como los de las provincias de García Rovira, Comunera, Vélez y Yariguíes, donde los empresarios no siempre pueden desplazarse hasta Bucaramanga para conciliar; necesita formar más conciliadores y árbitros con conocimiento especializado en temas comerciales y empresariales para responder a la creciente complejidad de los conflictos del tejido productivo santandereano; y necesita consolidar la modalidad virtual de sus servicios como alternativa permanente que elimine las barreras geográficas que hoy limitan el acceso a la justicia alternativa en el departamento, reto que la Ley 2430 de 2024 reconoce expresamente al establecer que el Estado debe garantizar el acceso a la justicia en las zonas rurales y promover mecanismos alternativos de solución de conflictos que usen tecnologías de la información para llegar a poblaciones de difícil acceso geográfico (Congreso de la República de Colombia, 2024); estos retos adquieren especial urgencia considerando que en el año 2023 se registraron 2.921 solicitudes de conciliación solo en Santander, con 22 centros autorizados y 551 conciliadores habilitados en el departamento, cifras que evidencian una demanda creciente de servicios de justicia alternativa que exige una respuesta institucional más robusta, descentralizada y especializada para todos los territorios del departamento (Programa Interamericano de Facilitadores Judiciales-OEA, 2023).

Figura 5. Evolución del Centro de Conciliación -CCB



Fuente: elaboración propia del autor con base en la base documental

4.3.4. Relación entre el marco teórico y la realidad empresarial de Santander

Una de las contribuciones más importantes de esta monografía es mostrar que las teorías del marco teórico no son conceptos abstractos alejados de la realidad, sino que tienen una conexión directa con lo que ocurre en el entorno empresarial de Santander cuando se trata de resolver conflictos; el modelo de Thomas y Kilmann permite entender por qué los empresarios santandereanos reaccionan cómo reaccionan frente a sus controversias comerciales, y los datos analizados a lo largo de este trabajo permiten ilustrar esa conexión de manera concreta. De acuerdo con (Kilmann & Thomas, 1974), las personas adoptan diferentes estilos frente al conflicto según su nivel de asertividad y cooperación, y en Santander el análisis de la base documental muestra que los estilos que más se presentan son la evitación y la acomodación, porque el 80% de los empresarios dice que quiere conciliar pero solo el 37% efectivamente lo hace, lo que significa que la mayoría prefiere dejar pasar el conflicto antes que enfrentarlo directamente; ese comportamiento tiene consecuencias serias para las empresas porque los conflictos que no se atienden a

tiempo terminan escalando a litigios judiciales costosos que afectan la operación y las relaciones comerciales de largo plazo.

La teoría de Robbins ayuda a entender otra parte importante de la situación: por qué los conflictos empresariales en Santander no siempre se resuelven antes de convertirse en un problema mayor; (Robbins & Judge, 2017) explican que el conflicto no es malo en sí mismo y que puede ser útil para las organizaciones cuando se maneja bien, pero se vuelve disfuncional cuando se deja crecer sin intervención oportuna; en Santander esto se puede ver claramente en el hecho de que los motivos más frecuentes de conciliación son los contratos de arrendamiento, las obligaciones familiares y los contratos de trabajo (Programa Interamericano de Facilitadores Judiciales-OEA, 2023) que son situaciones que en su mayoría pudieron haberse resuelto en etapas tempranas con una conversación directa entre las partes, pero que llegaron al sistema de conciliación solo cuando ya habían dañado la relación y generado pérdidas para ambos lados, confirmando exactamente lo que Robbins describe como la transformación de un conflicto funcional en uno disfuncional por falta de intervención oportuna.




La teoría de Alberti y Emmons sobre la comunicación asertiva es quizás la que más directamente se conecta con el funcionamiento cotidiano de los mecanismos alternativos en Santander; (Alberti & Emmons, 1970) plantearon que la asertividad no es algo con lo que se nace sino algo que se aprende con práctica y formación, y en el contexto de la conciliación santandereana esto se puede ver de una manera muy concreta: cuando un empresario participa en una audiencia de conciliación y tiene que explicarle al conciliador cuáles son sus intereses y necesidades de manera clara y respetuosa, está practicando comunicación asertiva aunque no lo sepa; el hecho de que el 44,7% de los casos que ingresan al sistema de conciliación terminen en un acuerdo exitoso (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2023)

demuestra que cuando las partes logran comunicarse con el apoyo de un tercero neutral, casi la mitad resuelve sus diferencias satisfactoriamente, confirmando que la comunicación asertiva mediada por un conciliador es una herramienta real y efectiva para resolver conflictos empresariales en el departamento.

Mirando los tres marcos teóricos en conjunto, esta monografía permite identificar una conclusión clara: el avance de los mecanismos alternativos en Santander requiere no solo de infraestructura institucional y marcos normativos sólidos, sino también de procesos sostenidos de formación y acompañamiento que transformen progresivamente la cultura de resolución de conflictos en el tejido empresarial regional; Thomas y Kilmann muestran que los estilos de manejo del conflicto pueden desarrollarse y mejorarse con orientación adecuada, Robbins enseña que cuando las organizaciones aprenden a intervenir el conflicto de manera oportuna este puede convertirse en una oportunidad de crecimiento en lugar de un problema que deteriora las relaciones comerciales, y Alberti y Emmons confirman que la comunicación asertiva es una habilidad que se aprende y que genera resultados concretos cuando se practica en espacios como la conciliación.

En ese sentido, el camino hacia una cultura empresarial santandereana que use los mecanismos alternativos como primera opción para resolver sus diferencias pasa necesariamente por la articulación entre las instituciones, las cámaras de comercio, las universidades y el sector empresarial, trabajando juntos para construir un ecosistema de justicia alternativa más accesible, más confiable y más cercano a las necesidades reales de los empresarios del departamento.

Tabla 8. Relación entre el marco teórico y la realidad empresarial de Santander (2022-2025)

Teoría	Lo que dice la teoría	Lo que pasa en Santander	Brecha identificada	Nivel de aplicación	Recomendación
Thomas & Kilmann (1974) Estilos de manejo del conflicto	Los empresarios deben desarrollar estilos de colaboración y compromiso para resolver conflictos efectivamente	El 80% quiere conciliar pero solo el 37% lo hace; predominan la evitación y la acomodación	Brecha de 43 puntos entre intención y acción; los estilos más efectivos son los menos usados	 Brecha significativa	Programas de formación en estilos de manejo del conflicto para microempresarios de Santander
Robbins & Judge (2017) Perspectiva interaccionista	El conflicto debe intervenir oportunamente; cuando se deja escalar sin atención se vuelve disfuncional	Los conflictos más frecuentes llegan al sistema cuando ya dañaron la relación entre las partes	Los empresarios intervienen tarde, perdiendo la oportunidad de aprovechar el conflicto constructivamente	 Aplicación parcial	Promover la intervención temprana del conflicto mediante campañas en cámaras de comercio y gremios
Alberti & Emmons (1970) Comunicación asertiva	La asertividad es una conducta aprendida que mejora con práctica y genera acuerdos efectivos	El 44,7% de los casos de conciliación llegan a acuerdo, confirmando que la comunicación asertiva mediada funciona	La asertividad se practica en conciliación pero aún no es habilidad generalizada fuera del proceso formal	 Aplicación efectiva	Fortalecer la formación en comunicación asertiva para que se practique antes de llegar a conciliación

Fuente: elaboración propia del autor con base en la base documental

5. RESULTADOS

5.1. Resultado del objetivo específico 1: Recopilación del corpus documental

El desarrollo del primer objetivo específico permitió construir una base documental conformada por seis documentos seleccionados de un total de veintidós registros inicialmente identificados en las plataformas de búsqueda consultadas; el corpus resultante integró dos artículos científicos indexados en revistas reconocidas como Prolegómenos y la Revista Ius et Praxis, un libro académico especializado publicado por la Editorial Universidad del Norte, un informe institucional del Centro de Estudios de Justicia y Derecho, un documento técnico de la Alcaldía de Bucaramanga y un portal estadístico oficial del Ministerio de Justicia y del Derecho, diversidad tipológica que permitió contrastar perspectivas académicas con evidencia institucional y estadística para enriquecer el análisis posterior.

La calidad de este resultado se verificó a partir de tres criterios fundamentales: en cuanto a la pertinencia, todos los documentos abordaron directamente los mecanismos alternativos de solución de conflictos en el contexto colombiano o santandereano, respondiendo con precisión al objeto de estudio de la monografía; en cuanto a la actualidad, el 100% de los documentos correspondió al periodo 2022-2025 definido en el diseño metodológico, garantizando que el análisis se basó en la producción más reciente disponible sobre el tema; y en cuanto a la confiabilidad, todos los documentos provinieron de fuentes verificables con URL o DOI activo al momento de la consulta, lo que garantizó la trazabilidad del proceso de búsqueda y la reproducibilidad del análisis realizado. La combinación de estos tres criterios permitió concluir que la base documental construida constituyó un insumo sólido, riguroso y suficiente para soportar el desarrollo de los objetivos específicos segundo y tercero de la monografía, cumpliendo de manera satisfactoria con el propósito planteado en el primer objetivo específico.

5.2. Resultado del objetivo específico 2: Clasificación y análisis temático

El análisis sistemático de los seis documentos de la base documental, realizado mediante la matriz de registro documental (ver Apéndice A), permitió identificar y clasificar hallazgos concretos en las tres categorías temáticas establecidas, construyéndose una visión organizada y fundamentada del estado actual de los mecanismos alternativos de solución de conflictos en el entorno empresarial santandereano durante el periodo 2022-2025; en la categoría de mecanismos predominantes se evidenció que la conciliación extrajudicial fue el mecanismo de mayor utilización con un crecimiento del 59,2% en solicitudes entre 2010 y 2023, seguida por el arbitraje en controversias de alta cuantía y la mediación con la menor tasa de penetración en el entorno empresarial regional.

En la categoría de ventajas reportadas, las fuentes de la base documental coincidieron en identificar la celeridad procesal, el menor costo económico, la confidencialidad y la flexibilidad procedimental como los beneficios diferenciales más relevantes frente al litigio judicial; y en la categoría de barreras de implementación, el análisis permitió identificar el desconocimiento generalizado, la desconfianza en la imparcialidad, la brecha territorial y la insuficiente formación especializada como los obstáculos más recurrentes del sistema en Santander. El nivel de convergencia entre fuentes resultó especialmente significativo en la categoría de barreras, donde los seis documentos coincidieron en señalar el desconocimiento como la principal limitación para la adopción efectiva de los mecanismos alternativos, lo que validó la solidez del análisis realizado y permitió concluir que este obstáculo constituye el reto central del sistema de justicia alternativa en el departamento, cumpliendo de manera satisfactoria con el propósito del segundo objetivo específico.

5.3. Resultado del objetivo específico 3: Síntesis de tendencias y desafíos

La fase de síntesis permitió construir una panorámica consolidada del estado actual de los mecanismos alternativos de solución de conflictos en Santander articulada en cuatro dimensiones complementarias: las tendencias y desafíos del sistema, los sectores empresariales y sus mecanismos más adecuados, el rol institucional de la Cámara de Comercio de Bucaramanga como referente regional y la relación entre el marco teórico y la realidad empresarial santandereana; entre las tendencias más significativas identificadas se destacaron la consolidación normativa representada por la Ley 2220 de 2022, la digitalización progresiva de los procedimientos de conciliación y el crecimiento sostenido de la demanda con 123.729 casos atendidos en los primeros diez meses de 2024.

Este resultado cumplió de manera satisfactoria con el propósito del tercer objetivo específico; se identificaron con evidencia verificada los seis sectores empresariales del departamento con sus mecanismos más adecuados, se documentó la capacidad institucional del sistema de justicia alternativa en Santander a través del análisis del Centro de Conciliación de la CCB con 30 años de trayectoria e impacto en más de 100.000 personas, y se estableció una conexión argumentada entre las teorías del marco teórico y la realidad empresarial regional que enriqueció la comprensión del fenómeno y orientó de manera concreta las recomendaciones dirigidas a fortalecer el sistema de mecanismos alternativos en el departamento durante los próximos años.

6. CONCLUSIONES

La producción académica e institucional sobre los mecanismos alternativos de solución de conflictos en Colombia ha avanzado de manera significativa en los últimos años, sin embargo persiste una brecha notable en la generación de conocimiento específico sobre el contexto santandereano, situación que dificultó la construcción de una base documental con mayor profundidad territorial y que evidencia la necesidad urgente de que las instituciones académicas de la región asuman un rol más activo en la investigación sobre acceso a la justicia alternativa; superar esta limitación requiere que universidades e instituciones tecnológicas como las UTS orienten líneas de investigación hacia el análisis situado del fenómeno, generando evidencia local que permita comprender las particularidades del tejido empresarial santandereano y diseñar intervenciones más pertinentes y efectivas para fortalecer el sistema de justicia alternativa en el departamento.

La predominancia de la conciliación extrajudicial sobre la mediación y el arbitraje en el entorno empresarial santandereano no responde a una elección informada y deliberada de los actores empresariales sino a una combinación de factores estructurales que incluyen el mayor desarrollo normativo de este mecanismo, su red institucional más consolidada y su mayor visibilidad entre los empresarios de la región; esta situación revela que el sistema de justicia alternativa en Santander presenta un desarrollo asimétrico entre sus mecanismos disponibles, asimetría que limita la capacidad del sistema para responder a la diversidad de conflictos empresariales que genera un tejido productivo tan heterogéneo como el santandereano y que demanda intervenciones orientadas a equilibrar el desarrollo institucional de los tres mecanismos disponibles.

La persistencia de las barreras culturales, territoriales y formativas como los principales obstáculos del sistema de justicia alternativa en Santander, a pesar del fortalecimiento normativo e institucional alcanzado durante el periodo estudiado, reveló que las intervenciones orientadas exclusivamente a mejorar la oferta de servicios no son suficientes para transformar la cultura empresarial frente al conflicto; la conexión identificada entre los estilos de manejo del conflicto predominantes en el tejido empresarial santandereano y las teorías de Thomas y Kilmann, Robbins y Alberti y Emmons permitió comprender que el cambio cultural requerido trasciende la dimensión institucional y demanda procesos sostenidos de formación empresarial que desarrollen habilidades comunicativas, estilos colaborativos de manejo del conflicto y una cultura organizacional orientada hacia la resolución temprana y dialogal de las diferencias comerciales.

7. RECOMENDACIONES

Los docentes del programa de Tecnología en Gestión Empresarial de las UTS Barrancabermeja deben incorporar los hallazgos de esta monografía como material de apoyo en asignaturas relacionadas con gestión organizacional y derecho empresarial, diseñando actividades de aula donde los estudiantes analicen casos reales de conflictos empresariales del municipio e identifiquen cuál de los mecanismos alternativos estudiados sería el más adecuado para resolverlos, generando así un aprendizaje aplicado que conecte la teoría con la realidad empresarial de Barrancabermeja y fortalezca las competencias de los futuros tecnólogos en la gestión constructiva de conflictos dentro de las organizaciones.

Los estudiantes que desarrollen sus trabajos de grado en empresas del sector de hidrocarburos, comercio y servicios de Barrancabermeja deben incluir dentro de sus diagnósticos organizacionales una evaluación del manejo de conflictos empresariales, tomando como referencia las categorías temáticas identificadas en esta monografía para determinar si las empresas estudiadas conocen, utilizan o presentan barreras frente a los mecanismos alternativos disponibles en la región, contribuyendo así a generar evidencia primaria que complemente y actualice los hallazgos documentales aquí presentados.

El grupo de investigación DIANOIA de las UTS debe considerar los hallazgos de esta monografía como punto de partida para abrir una línea de investigación sobre acceso a la justicia alternativa en el entorno empresarial de Barrancabermeja y el Magdalena Medio, territorio donde la actividad económica vinculada al sector de hidrocarburos genera un volumen significativo de conflictos contractuales que aún no han sido suficientemente estudiados desde la perspectiva de la gestión

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 2.0

empresarial, lo que representa una oportunidad concreta para que el programa contribuya con conocimiento situado y pertinente al fortalecimiento del tejido productivo regional.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alberti, R., & Emmons, M. (1970). *Your perfect right: A guide to assertive behavior*. California, Estados Unidos: Impact Publishers.

Alcaldía de Bucaramanga. (2022). *Mecanismos alternativos de solución de conflictos*. Recuperado el junio de 2026, de <https://www.bucaramanga.gov.co/wp-content/uploads/2022/04/MASC-MECANISMOS-ALTENATIVOS-DE-SOLUCIO%CC%81N-DE-CONFLICTOS-1.pdf>

Arboleda López, A. P., Huertas Díaz, O., Gómez García, C. A., & Blanco Alvarado, C. (2023). Reflexiones acerca de los mecanismos alternativos de solución de conflictos en época de pandemia y su aplicación a través de los medios digitales en Colombia. *Prolegómenos*, 25(50), 153-164.

Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Obtenido de Constitución Política de Colombia: <https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>

Banco Mundial. (21 de octubre de 2020). *Conciliación, una vía clave para solucionar los conflictos de tierra en Colombia*. Recuperado el junio de 2026, de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2020/10/21/conciliacion-una-via-clave-para-solucionar-los-conflictos-de-tierra-en-colombia>

Biblioteca Universidad de Navarra. (2022). *BiblioGuías - Revisiones Sistemáticas*. Recuperado el junio de 2026, de Definición: ¿qué es una revisión sistemática?: <https://biblioguias.unav.edu/revisionessistematicas/que-es-una-revision-sistematica>

Cámara de Comercio de Barrancabermeja. (2022). *Centro de Conciliación y Arbitraje*. Recuperado el junio de 2026, de <https://www.ccbarranca.org.co/ccbar/index.php/centro-de-conciliacion-y-arbitraje>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (23 de Enero de 2025). Recuperado el junio de 2026, de Últimas Noticias: <https://www.camaradirecta.com/en/mas-de-98-mil-empresas-registradas-en-la-camara-de-comercio-de-bucaramanga-generan-cerca-de-300-mil-empleos>

Centro de Estudios de Justicia y Derecho (CEJ). (2023). *Los mecanismos alternativos de solución de conflictos en Colombia*. Recuperado el junio de 2026, de <https://cej.org.co/wp-content/uploads/2023/10/Los-Mecanismos-Alternativos-de-Solucion-de-Conflictos-en-Colombia-MASC.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (2001). Recuperado el junio de 2026, de Ley 640 de 2001: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6668>

Congreso de la República de Colombia. (2012). Recuperado el junio de 2026, de Ley 1563 de 2012, por medio de la cual se expide el Estatuto de Arbitraje Nacional e Internacional y se dictan otras disposiciones: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48366>

Congreso de la República de Colombia. (2022). *Ley 2220 de 2022*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18876>

Congreso de la República de Colombia. (2024). *Ley 2430 de 2024*. Recuperado el Junio de 2026, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=25315>

6

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Education.

Illera Santos, M. (2022). Conflicto, derecho y mecanismos alternativos. *Ius et Praxis*, 28(1).

Illera Santos, M. (2022). *Mecanismos alternativos de solución de conflictos en Colombia* (<https://editorial.uninorte.edu.co/gpd-mecanismos-alternativos-de-solucion-de-conflictos-en-colombia-9789587894561-638fa8ab8642c.html> ed.). Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte.

Kilmann, R., & Thomas, K. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Nueva York, Estados Unidos: Xicom.

Ministerio de Justicia y del Derecho. (2023). *SICAAC — Estadísticas de conciliación extrajudicial en derecho*. Recuperado el junio de 2026, de <https://www.sicaac.gov.co/Informacion/Estadistica>

Ministerio de Justicia y del Derecho de Colombia. (2023). *Ministerio de Justicia y del Derecho*. Recuperado el junio de 2026, de Mecanismos alternativos de solución de conflictos: <https://www.minjusticia.gov.co/programas-co/MASC/Paginas/default.aspx>

Presidencia de la República de Colombia. (1998). *Decreto 1818 de 1998, por medio del cual se expide el Estatuto de los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos*. Obtenido de <https://colombia.justia.com/nacionales/codigos/estatuto-de-los-mecanismos-alternativos-de-la-solucion-de-conflictos/gdoc/>

Programa Interamericano de Facilitadores Judiciales-OEA. (2023). *2.991 solicitudes de conciliación en Santander en solo el año 2023*. Recuperado el junio de 2026, de <https://pifj-oea.org/2-991-solicitudes-de-conciliacion-en-santander-en-solo-el-ano-2023/>

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 2.0

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. México
D.F., México: Pearson Educación.

Universidad EIA. (2024). *Economía de Santander*. Recuperado el junio de
2026, de <https://www.eia.edu.co/portfolio/economia-de-santander/>

9. APÉNDICES

9.1. Apéndice A.

N°	Autor(es)	Año	Tipo de documento	Título	Mecanismos predominantes identificados	Ventajas reportadas	Barreras de implementación identificadas
1	Arboleda López, Adriana Patricia; Huertas Díaz, Omar; Gómez García, Carlos Alberto; Blanco Alvarado, Carol	2023	Artículo científico indexado	Reflexiones acerca de los mecanismos alternativos de solución de conflictos en época de pandemia y su aplicación a través de los medios digitales en Colombia	Conciliación como mecanismo de mayor adopción; crecimiento sostenido en modalidad virtual durante y después de la pandemia	Celeridad, confidencialidad, acceso virtual, reducción de barreras geográficas mediante plataformas digitales	Desconfianza en la imparcialidad del tercero neutral; resistencia cultural hacia los mecanismos alternativos en contextos locales
2	Illera Santos, María De Jesús	2022a	Libro académico especializado	Mecanismos alternativos de solución de conflictos en Colombia	Conciliación, mediación y arbitraje; la conciliación como mecanismo más utilizado en el entorno empresarial colombiano	Celeridad, menor costo, flexibilidad procedimental, autonomía de las partes	Falta de formación especializada de conciliadores; desconocimiento normativo; resistencia cultural hacia los mecanismos alternativos
3	Centro de Estudios de Justicia y Derecho (CEJ)	2023	Informe institucional	Los mecanismos alternativos de solución de conflictos en Colombia	Conciliación y arbitraje; la conciliación concentra el mayor volumen de casos; el arbitraje se usa en controversias de alta cuantía	Menor costo, celeridad, descongestión del sistema judicial ordinario	Brecha territorial; concentración de centros en capitales departamentales; limitado acceso en municipios intermedios y zonas rurales
4	Alcaldía de Bucaramanga	2022	Documento técnico institucional	Mecanismos alternativos de solución de conflictos	Conciliación y mediación como mecanismos de mayor difusión en el entorno empresarial de Bucaramanga	Menor costo, accesibilidad, celeridad para micro y pequeñas empresas del municipio	Desconocimiento generalizado; cultura del litigio arraigada en sectores con bajo nivel de formalización empresarial
5	Ministerio de Justicia y del Derecho	2023	Portal estadístico oficial	SICAAC — Estadísticas de conciliación extrajudicial en derecho	Conciliación como mecanismo predominante; más del 80% de los casos corresponden al área civil y comercial	Celeridad; el 76,7% de los casos se resuelven en máximo seis meses; descongestión del sistema judicial	Subregistro persistente en operadores fuera de capitales; dificultad para medir el alcance real del sistema en municipios intermedios
6	Illera Santos, María De Jesús	2022b	Artículo científico indexado	Conflicto, derecho y mecanismos alternativos	Conciliación y arbitraje como mecanismos de mayor desarrollo normativo y aplicación práctica en Colombia	Flexibilidad, confidencialidad, autonomía de las partes en la construcción del acuerdo	Desconocimiento normativo; falta de difusión del marco legal que perpetúa la cultura del litigio en el sector empresarial

10. ANEXOS

La sección de anexos será usada para presentar información que los autores y el director consideren importante, como el caso de: manuales de usuario, hojas de datos, guías de laboratorio, demostraciones matemáticas, diseños esquemáticos, cartografía, entre otros.

Cada Anexo debe estar identificado por una letra (A –Z), la cual será usada para diferenciar las figuras, tablas y ecuaciones que se encuentren en estas secciones.