

Comunicación, conflictos y cultura de paz: Percepción en grupos de estudiantes universitarios

Sumario

Introducción, la tríada comunicación, conflicto y cultura de paz, Metodología, el abordaje, el trabajo de campo, los encuentros, el trabajo cualitativo, los instrumentos, el procesamiento, Trabajo de equipo, los grupos de estudio, la educación en la investigación, Revisión y discusión teórica, el asunto de la comunicación, el asunto del manejo de conflictos, el asunto de la paz, Resultados y conclusiones del trabajo de campo, Agenda pendiente.

Resumen

El artículo muestra una discusión teórica sobre Comunicación, Conflictos y Cultura de Paz, y recoge percepciones de grupos de estudiantes universitarios a quienes se aplicó el instrumento Compaz-1 de investigación y un programa de talleres de formación. Los estudiantes modificaron sus percepciones iniciales después del taller. La experiencia reveló que cortos adiestramientos pueden contribuir a mejorar las actitudes y conductas comunicacionales ante el manejo de conflictos.

Palabras Clave: Comunicación, Conflicto, Cultura de Paz, Venezuela, estudiantes universitarios

Abstract

The paper shows a theoretical discussion about Communication Conflicts and Peace Culture and present a search of perceptions in universities students group who were respond the Test Compaz-1 and who were participate in workshops program. The students shows changes in their initials perceptions after the workshop. The experience explain that short training workshop could be useful to improve the attitudes and communication behavior to manage the conflicts into the peace development plans.

Key words: Communication, Conflicts, Peace Culture, Venezuela, universities students group.

Artículo: Recibido, enero 16 de 2006, aceptado, marzo 21 de 2006.

GRUPO DE INVESTIGACIÓN: Proyecto Comunicación, Ciudadanía y Paz (CCP) Universidad del Zulia LUZ, y Proyecto Constructores de Paz Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

Luis Rodolfo Rojas Vera: Doctor en Ciencias de la Comunicación, Universidad Autónoma de Barcelona, Profesor Universidad del Zulia.

Bladimir Díaz: Político, Magister en Ciencias de la Comunicación (MCC), Profesor Investigador de la MCC de LUZ.

Elizabeth Arapé Copello: Magister en Ciencias de la Información, Profesora Investigadora del Departamento de Humanidades, Facultad de Ingeniería de la UCAB.

Silvia Romero: Profesora de la Escuela de Comunicación Social, Magister en Ciencias de la Comunicación.

Annabella Rojas y Rosanna Rojas: Psicólogos Clínicos, Postgrado de Clínica de la Mente, Facultad de Medicina, UCV.

Correo electrónico: luisrodolfo Rojas@gmail.com

Comunicación, conflictos y cultura de paz: Percepción en grupos de estudiantes universitarios *

Luis Rodolfo Rojas Vera

Bladimir Díaz

Elizabeth Arapé Copello

Silvia Romero

Annabella Rojas y Rosanna Rojas

Introducción

Este trabajo intenta responder el siguiente interrogante: ¿Qué percepción tienen algunos grupos de estudiantes sobre la formación en comunicación y resolución pacífica de conflictos para la creación de cultura de paz?

El tema de La Comunicación, Los Conflictos y La Paz se nos presenta como un complejo conceptual de gran importancia en la actualidad. La paz se entiende hoy como mucho más que ausencia de guerra y se percibe como acciones sostenidas para la buena convivencia y el bienestar, basadas en principios de equidad, respeto, tolerancia, y confianza (Unesco, 1994).

El equipo de esta investigación ha venido trabajando en el tema desde hace varios años Rojas y Arapé (2001a, 2002, 2005), Díaz (2004). Y ha encontrado que son diversos los elementos que entran en el complejo juego de los conflictos (Borisoff, et al., 1989), (Galtung, 2000,) y la comunicación (Rojas, 1999) para la paz (Unesco, 1994). Tenemos por ejemplo: 1) La comunicación: contenidos, procesos y estilos, la metacomunicación y la metametacomunicación (Rojas y Arapé, 2001a), 2) las personas (sus experiencias y expectativas, sus personalidades y ambiciones), 3) los profesionales (comunicadores, educadores y líderes; su formación y valores), 4) las instituciones (medios y empresas, escuelas, y organizaciones civiles y comunitarias, su filosofía y sus intereses, su actuación pública), 5) la formación y educación (de los profesionales, los empresarios y de los receptores), 6) los valores y la filosofía (de las personas y de las instituciones), 7) el papel y las acciones de los gobiernos (locales, regionales y nacionales), 8) las investigaciones y el conocimiento científico aplicado (desde las universidades, las instituciones públicas o desde los medios de comunicación), 9) el valor e interpretación de los hechos (importancia, espectacularidad o banalización), 10) el discurso (vigencia, polisemia, sentido, origen, doble-discurso), 11) la prominencia del líder, educador o vocero, y, entre otras, 12) la visión y el compromiso ante la paz por parte de las personas involucradas.

Hay dos asuntos fundamentales en el tema de la construcción de la paz: la educación y el entendimiento comunicacional. Dos campos que se entrecruzan en la vida personal, cotidiana, comunitaria y en especial en el mundo estudiantil. La población de estudiantes universitarios puede constituir un segmento interesante para estudiar la percepción sobre

* Proyecto Comunicación, Ciudadanía y Paz (CCP) Universidad del Zulia LUZ y Proyecto Constructores de Paz Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

problemas comunicacionales y su relación con los conflictos y la cultura de paz. Lo es por algunas razones: 1) los estudiantes son agentes activos de procesos de educación a través de los cuales reciben conocimientos que deben incrementar su conciencia ciudadana, 2) la educación ocurre en ambientes de alta interacción de comunicación personal y de contraste cultural, 3) en estos ambientes se puede producir algún grado de reflexión (al menos privado) sobre la conflictividad en los comunidades de origen o de hábitat natural de los estudiantes, 4) los estudiantes pueden y deben ser una voz activa y participativa para la percepción de los conflictos, su resolución y la construcción de climas de paz, 5) los estudiantes constituyen una población que puede padecer las causas de los conflictos achacados a generaciones anteriores, 6) las contribuciones de los estudiantes pueden ser valiosas tanto para afrontar los conflictos de una manera novedosa como para construir climas de paz. Y, 7) los estudiantes pueden y deben constituir la reserva moral para la construcción del país futuro.

La percepción que tengan los estudiantes sobre la manera en cómo se comunica la gente y cuáles pueden ser las relaciones entre la comunicación y el desarrollo de los conflictos y la construcción de la paz, puede ser un asunto clave.

Para buscar respuesta a la pregunta del comienzo, se trabajó a nivel teórico y de campo en un proceso que integró investigación y educación en varias sesiones sobre tres grupos de estudiantes. Se fijaron las percepciones iniciales para cada grupo mediante un test que se replicó con preguntas similares en las sesiones siguientes. Se observaron variaciones luego de aplicar componentes de adiestramiento a lo largo de las tres sesiones por grupo.

1. La tríada comunicación, conflicto y cultura de paz

El tema del manejo pacífico de los conflictos cobra cada día mayor importancia tanto para reducir los climas de violencia, como para la construcción de la convivencia, y la ciudadanía. Consecuentemente, al reducir los climas de violencia y facilitar la convivencia ciudadana, la práctica del manejo pacífico de conflictos podría propiciar la consolidación de cultura de paz. La cultura del manejo pacífico de conflictos constituye un conjunto de prácticas que permiten alejar las salidas violentas. Es

una perspectiva para afrontar conflictos basada en la cultura del diálogo comunicacional, el entendimiento, los acuerdos y la actuación por valores.

El manejo acertado de conflictos es lo que se ha venido denominando resolución pacífica de conflictos (RPC) (véase, por ejemplo: Birkhoff, 1998; Avruch, 1991, Drake y Donohue, 2000) o Transformación de Conflictos (TC) (véase: Galtung, 2000). Ello incluye aspectos como actitudes y conductas, educación, valores y principios, cualidades personales, y entornos culturales, que, en general, matizan el proceso de los conflictos.

Un aspecto fundamental del manejo acertado de conflictos lo constituyen los procesos comunicacionales: desde los interpersonales hasta los sociales. Las interacciones comunicacionales muestran las conductas conflictivas, activan los conflictos, los catalizan y conducen a su resolución violenta o pacífica. Los procesos comunicacionales evidencian la percepción de los conflictos y las conductas para afrontarlos. Problemas comunicacionales interpersonales pueden activar conflictos sociales y viceversa por lo que la comunicación, y la educación en comunicación, parecen jugar un papel determinante en los procesos de RPC o de TC.

Los conflictos conducidos sin entendimiento comunicacional y sin valores parecen desgastar las relaciones, corroen la convivencia, y alejan el bienestar y la paz. Las rupturas del entendimiento entre las partes y las salidas no pacíficas parecen estar relacionadas con el debilitamiento comunicacional entre las partes. Pero debilitamiento y fortalecimiento comunicacional revelan nuestra formación para afrontar y resolver conflictos y, tal vez, nuestro proyecto de paz. ¿Qué tanto conocemos nuestra cultura comunicacional? ¿Cómo afecta nuestra cultura comunicacional el tratamiento que damos a los conflictos? ¿Qué debemos aprender en comunicación para generar cultura de resolución pacífica de conflictos y cultura de paz?

Problemas de comunicación parecen generar conflictos en una espiral que va dejando saldos negativos e inconformidades personales y sociales producto de procesos no conducidos de modo pacífico o de espaldas al entendimiento. La cultura comunicacional parece ser incomprendida y termina presentando a la comunicación misma como una de las principales causas de los conflictos, y, paradójicamente, como una de las principales vías para



la superación de tales conflictos. Potenciar la comunicación basada en la cultura del diálogo es fundamental para el entendimiento y la construcción ciudadana; al tiempo que perder el diálogo nos lleva al conflicto perverso y destructivo.

Se puede partir de tres supuestos básicos: 1) gran parte de la convivencia ciudadana puede depender del tratamiento adecuado de los conflictos; 2) gran parte del adecuado tratamiento de los conflictos puede depender de la cultura comunicacional aplicada, y 3) la construcción de Ciudadanía y de Cultura de Paz puede depender de la Cultura Comunicacional.

Los medios de comunicación, la familia, las instituciones educativas y organismos públicos constituyen laboratorios para observar el desarrollo de los conflictos y el papel que desempeña la comunicación para impulsarlos o transformarlos. Sin embargo, podemos centrar el foco de atención en las personas y sus dinámicas comunicacionales, pues son las personas las que se comunican y las que generan conflictos o los resuelven.

Observar y analizar las interacciones comunicacionales en determinados grupos de estudio podría facilitar la detección de la percepción de éstos sobre los procesos de comunicación, conflictos y paz, y las conductas y creencias asociadas; y podría revelar las relaciones que en tales grupos se establecen sobre comunicación y conflicto. Dentro de los diversos grupos el segmento de estudiantes constituye nuestro centro de interés.

2. Metodología

2.1. El abordaje

El trabajo se abordó través de dos rutas: 1) revisión y discusión teórica sobre los conceptos principales (comunicación, conflictos y paz), y 2) trabajo de campo sobre tres grupos de estudio diferenciados y seleccionados intencionalmente con el objeto de: a) identificar la percepción de cada grupo sobre comunicación, conflicto y paz, b) identificar las relaciones que los grupos establecen entre educación en comunicación y resolución pacífica de conflictos, y entre éstos y cultura de paz, c) identificar los aportes o modelos que cada grupo puede ofrecer para el tratamiento de conflictos y su contribución de la paz; y, d) identificar las principales necesidades en educación en comunicación para la resolución pacífica de conflictos y la construcción de cultura de paz en

los diferentes grupos.

2.2. El trabajo de campo

El trabajo de campo se realizó tratando de mantener un clima de confianza y cooperación entre los miembros del equipo investigación y los grupos de estudio. El trabajo del investigador se centró más en la actividad perceptiva (escuchar, ver, dejar hablar al otro) que en la actividad instructora o interrogativa.

La discusión e integración de los resultados de ambas rutas permitió verificar congruencia entre las prácticas comunicacionales observadas, los estilos revelados de afrontamiento y resolución de conflictos, y la percepción de conflictos y paz, con los lineamientos teóricos que se manejan al respecto. Y permitió detectar zonas deficitarias en investigación y educación aplicada a este campo de la comunicación y sus relaciones con los conflictos y la paz.

El trabajo de campo consistió en tres encuentros de investigación y adiestramiento con los tres grupos de estudiantes. Los encuentros se realizaron con intervalos de un mes para cada uno de los tres grupos. Durante cada uno de los tres encuentros con cada grupo se aplicaron pruebas diagnósticas, encuestas y entrevistas para la recolección y verificación de información.

2.3. Los encuentros

Cada encuentro implicó tres sesiones de cuatro horas cada una en dos días consecutivos. La primera sesión de cada encuentro se inició con la aplicación del cuestionario correspondiente e incluyó un entrenamiento sobre contenidos relacionados con los ejes Comunicación, Conflictos y Paz. Estos mismos tres tópicos se trataron en los dos encuentros siguientes estableciendo como diferencia la ampliación de la perspectiva. Encuentro 1: las personas y la comunidad; Encuentro 2: la comunidad dentro del país; Encuentro 3: la dimensión internacional. La segunda sesión del encuentro tuvo dos partes: 1) un game para activar la expresión de conductas y la aplicación de conceptos aprendidos, y 2) un focus-gruop para tratar de analizar problemas comunitarios vinculados a los ejes de comunicación, conflicto y paz. En los segundos y terceros encuentros se repitió este mismo esquema ya descrito. Se habla de Encuentros como una forma suavizar la formalización de los tradicionales Talleres o Workshops de adiestramiento. El Encuentro supone

un concepto de relación social y humana más próximo a un aprendizaje no formalizado que a su vez funciona como Laboratorio de Investigación.

En cada encuentro, y sus tres sesiones, participaron al menos dos miembros del equipo de investigación. En una sesión uno de los miembros tomaba un papel activo mientras el otro actuaba como observador; en la sesión siguiente se invertían los roles.

2.4. El trabajo cualitativo

Se efectuó un estudio cualitativo siguiendo las recomendaciones de autores como Martínez (1999), Valles (1997), Morin (1999, 2000) y Pérez (1994). Este tipo de metodología supone al investigador activamente participativo en la vida del objeto de estudio en un proceso interactivo entre el investigador y el investigado analizando la comunicación y los comportamientos de las personas como fuentes primarias. Plantea el reconocimiento de múltiples realidades complejas y no simples que se trata de capturar desde la amplia perspectiva del investigador. Se caracteriza por un proceso de investigación global, abierto y complejo, centrado en que los problemas de investigación no son explicados desde una disciplina en particular, sino que su interpretación emerge de un visión amplia y transversal, que las interpretaciones preconcebidas pueden no ser suficientes y tal vez no sean útiles en investigaciones cuya lógica se construye sobre la marcha.

Los principales ejes de trabajo fueron: 1) estudio de los asuntos teóricos y conceptuales medulares previstos o aparecidos, 2) establecimiento de bases teórica y metodológica común, 3) establecimiento de los factores comunes de trabajo en el equipo de investigación, 4) análisis de los resultados y conclusiones parciales, y 5) establecimiento de los factores comunes en interpretación, resultados y conclusiones.

2.5. Los instrumentos

Se aplicaron tres versiones del instrumento Compaz-1 diseñado especialmente para el proyecto en los tres encuentros para cada grupo. La Parte A del instrumento contiene 12 reactivos para identificar el grado de acuerdo con enunciados de trabajo en una escala de Lickert de 0 a 5. La Parte B del instrumento contiene 20 preguntas cualitativas abiertas de respuestas cortas con no más de tres palabras cada una. Las preguntas abiertas permitieron

despistar categorías emergentes no previstas al inicio del proyecto. La repetición del instrumento permitió despistar posiciones eventuales o accidentales, al promediar respuestas de los sujetos en varias tomas de muestras. Las entrevistas en profundidad se aplicaron en sesiones extras especialmente a individuos que se destacaron por su contribución personal tanto a nivel conceptual como en los ejercicios prácticos.

2.6. El procesamiento

Los datos recogidos se procesaron de la siguiente manera: 1) los aspectos cuantitativos derivados del la Parte A del cuestionario se acumularon para obtener promedios simples y porcentajes de los tres encuentros en cada grupo, contabilizando la respuestas de un mismo eje, y siguiendo las variaciones de los individuos; 2) los aspectos cualitativos del cuestionario (Parte B) se procesaron mediante la técnica de análisis de contenido para detectar las categorías recurrentes y emergentes, así como las principales contribuciones de los participantes, 3) las entrevistas se revisaron para retroalimentar la actuación general en los encuentros sucesivos y descubrir congruencias o incongruencias con los datos cualitativos del Test, el game o los focus-group.

2.7. Trabajo de equipo

El trabajo de equipo con los grupos de estudiantes objeto de estudio se desarrolló mediante la aplicación de un game denominado "Aprendiendo a Dialogar" desarrollado por Luis Rodolfo Rojas y Elizabeth Arapé (Rojas y Arapé, 2005). Consiste en juego de personas o equipos dependiendo del número de participantes. Se trata de obtener respuestas ante una pregunta elaborada de una tabla de preguntas. Finalmente, el ganador, persona o equipo, es aquel que acumule mayores puntajes por respuestas. Las preguntas provienen de una tabla organizada por seis grandes ejes de orientación y seis niveles de actuación para un total de 36 opciones reactivas. Al azar, y con la ayuda de un dado, un jugador selecciona uno de los seis ejes de acción y luego uno de los seis de actuación, o viceversa. Responde la pregunta correspondiente con la mayor sinceridad posible para persuadir a los jugadores sobre sus opiniones, interpretación o contribuciones. Luego, el participante recibe una evaluación. Todos los participantes, como individuos o grupos, repiten



el ciclo de la misma pregunta para competir por la intervención mejor evaluada. El proceso se repite para tantas preguntas adicionales como lo permita la disposición e interés de los participantes. Como balance se comparan los resultados de las evaluaciones. La práctica del game permite detectar: 1) percepciones y actuaciones sobre comunicación y conflictos, 2) recomendaciones para las mejoras personales, y 3) contribuciones para la vida ciudadana.

Los focus-group se desarrollaron en la tercera sesión con la intención de comprender mejor algún problema o conflicto planteado por los cursantes tratando de identificar las vías de solución a partir de sus contribuciones. Los *focus-group* facilitaron la profundización del análisis y la generación de compromisos para las sesiones siguientes.

2.8. Los grupos de estudio

Los grupos de estudio estuvieron constituidos por estudiantes universitarios sin importar el sexo, edad, ni la disciplina de estudio. Se fijaron tres grupos de estudio: uno en Maracaibo, uno en la Costa Oriental del Lago de Maracaibo (COLM), y otro en Caracas. La población inicial fue de 18, 38 y 25 estudiantes para los grupos, siendo el abandono de 3, 2, 1 individuos respectivamente, para una población final de 15, 36 y 24 estudiantes. Las zonas se seleccionaron por considerarlas significativamente importantes en cuanto a su conflictividad socio cultural: Maracaibo como principal ciudad fronteriza, la COLM como epicentro de la actividad petrolera y zona debilitada económicamente, y Caracas como capital política y altos niveles de violencia según la prensa. Los grupos se seleccionaron entre estudiantes universitarios atendiendo a la facilidad de acceso por parte de los investigadores y a la factibilidad de desarrollar los tres encuentros.

2.9. La educación en la investigación

Para la experiencia educativa el equipo se inspiró en las contribuciones de Bateson (1973) quien plantea tres niveles de enseñanza: Nivel 1 o de enseñanza confinada donde los contenidos están definidos administrativamente por el contexto, el aula o el programa, y donde muy poco se puede transformar. Nivel 2 o de enseñanza comparativa donde el estudiante puede aprender fuera del marco confinador y logra establecer relaciones que le ayuden a tomar decisiones, aunque a veces plenas de temores.

Y Nivel 3 o de enseñanza transformadora en la que el estudiante duda sobre la validez de los saberes previos y las percepciones al trabajar modificando contenidos, procesos, valores, metodologías y, en general, transformando todo aquello que le ha confinado o enjaulado.

Se trabajó con una idea de enseñanza no impositiva (no hay que aprender conceptos de memoria) ni invasiva del tiempo ni del ritmo del estudiante: (ayudar al estudiante a descubrir su ritmo de aprendizaje y compromiso). Lo único que se busca es reflexionar cómo podemos mejorar y transformar los conflictos optimizando el entendimiento comunicacional. Construyendo un clima de confianza se llevó a que los estudiantes trataran de explorar, en un diálogo abierto, cómo evitar la violencia y cómo hablar y escuchar mejor para entendernos mejor.

Los contenidos se centraron en explicar las dinámicas de la comunicación (desde la interpersonal hasta la social), las dinámicas de los conflictos (personales y sociales), y la importancia de la cultura de paz (local, nacional y global). Se destacó la importancia de la cultura del diálogo, de los valores, del desarme, y del compromiso, siguiendo las bases teóricas de la investigación.

3. Revisión y discusión teórica

3.1. El asunto de la comunicación

Rojas y Arapé (1998) recogen una diversidad de abordajes sobre la comunicación revelando la riqueza y complejidad del campo en el que se cruzan desde los enfoques matemáticos (Shanon, 1959) pasando por la comunicación humana (Bateson, 1982), la comunicación terapéutica (Watchtel, 1993), las relaciones entre comunicación y reglas sociales (Huizinga, 1984), el lenguaje como totalizador (Wittgenstein, 1991), la comunicación como acción integradora (Habermas, 1984) comunicación y conocimientos biológico (Maturana, 2003), la comunicación como integración de la complejidad (Morín, 1999).

La comunicación posiblemente sea una de los factores clave más importantes en la vida actual desplazando la atención de lo tangible a lo intangible, pues tal vez nunca antes habíamos tenido tanta conciencia sobre el papel direccionador de la comunicación sobre todo en el mundo organizado (Rojas, Arapé y Torres; 2000). Rojas y Arapé (1998) estudiaron la importancia de la formación en comunicación

en varias escuelas de negocios y concluyeron que existe una brecha: se vende a la comunicación como un componente del éxito pero no se enseña, su aprendizaje se deja a la vida y se limita a lo instrumental.

Sin reducir la importancia de la comunicación institucional, pública, social o global; centramos nuestra atención en la comunicación humana e interpersonal (Watzlawick, Bavelas y Jackson, 1995). La comunicación humana resulta compleja y difícil de seccionar ya que solapa dimensiones tanto interpersonales con sociales, aspectos tecnológicos con culturales, y un sin fin de conexiones en las que lo intrapersonal puede afectar a lo social global o a la inversa. Saber comunicarnos como personas puede facilitar la convivencia, pero no saber hacerlo bien, o hacerlo de manera incorrecta, puede distanciarnos y provocar conflictos y violencia.

Blair (1999), en un estudio sobre las competencias profesionales señala tres áreas importantes: 1) saber comunicarse efectivamente, 2) desarrollar una escucha activa, y 3) la aceptación de la responsabilidad. Quienes se expresen adecuadamente tendrán mayor facilidad de ser entendidos; quienes muestran mejor capacidad de escucha podrán entender mejor; quienes permiten las discusiones sobre diferencias, acepten críticas, y actúen como mediadores en los conflictos, podrían tener una mejor comunicación y una mejor aceptación de sus propuestas. Blair recalca la importancia de la formación en comunicación: muchos profesionales son técnicamente competentes en su campo pero se ven limitados por no tener habilidades para comunicarse efectivamente, generan problemas por no escuchar adecuadamente, y no tiene suficiente preparación para aceptar críticas o afrontar conflictos.

Kikoski (1999) destaca seis micro destrezas de la comunicación verbal y no verbal fundamentales para el buen entendimiento entre las partes: 1) Manejo de expresiones no verbales de atención relacionadas con el lenguaje corporal, 2) Manejo de preguntas para permitir el flujo de la comunicación, 3) Manejo de la paráfrasis, 4) Manejo de emociones y sentimientos que juegan un papel catalizador en la comunicación interpersonal, 5) Manejo del feedback para verificar que lo emitido ha llegado tal como se ha deseado. Y, 6) Manejo de valores como el respeto o la tolerancia.

Sriussadaporn-Charoengam y Jablin (1999) estudiaron a 483 sujetos de 14 organizaciones diferentes concluyendo que conductas comu-

nicacionales calificadas de competentes estaban siempre asociadas a comportamientos guiados por factores como la cortesía, el tacto y el respeto en la comunicación, a la exhibición de destrezas empáticas y de altos niveles de complejidad en la percepción comunicacional.

Johlke et al (2000) estudiaron en 438 sujetos las prácticas comunicacionales para el manejo de la ambigüedad y los problemas. Concluyeron que el face-to-face resultaba clave para reducir los malos entendidos ya que posibilitaba una comunicación personal amplia y rica dinamizando el flujo de la comunicación. El cara a cara facilitaba la contrastación de mensajes verbales con las expresiones faciales o kinésicas.

La comunicación, en general, se convierte en una fuerza reconfiguradora de la vida social y en especial en ambientes educativos y comunitarios. La idea de que la organización determina la comunicación es insuficiente ante la perspectiva de que organización es producto de su cultura comunicacional. Rojas y Arapé (1998) lo sentencian de esta manera: "Hoy las empresas y organizaciones pueden ser entendidas e interpretadas como una metáfora de su comunicación, de su cultura comunicacional. O que "La empresa es hoy producto de la acción de su cultura comunicacional. Somos nuestra comunicación" (Rojas, 1999).

Barger y Little (2002) nos presentan un estudio sobre la importancia de la cultura del diálogo comunicacional, y, dentro de ello, destacan la necesidad de entrenamiento en habilidades comunicacionales para mejorar la vida organizacional. Conciben al diálogo como una forma libre de comunicación interpersonal y grupal dentro de la vida organizacional, para crear significados comunes. De allí que todo acto comunicacional resulta contingente tanto para el entendimiento como para las formas de relacionarnos. Isaacs (1999) lo resume de la siguiente manera: "When we speak together in a dialogue, we are speaking in a way that seeks to contribute one to the other". Diálogo comunicacional implica el entendimiento de la dinámica de la comunicación mediante el reconocimiento de la intervención de cada parte (Pearse, 1994); implica el procesos de reconocimiento y construcción de identidades (Weick, 1995); de la habilidad para construir mensajes siguiendo los movimientos del otro (Shotton, 2000); del intercambio sostenido para el aprendizaje (Senge, 1994); de la contextualización cultural de diálogo para el aprendizaje organizacional (Shein, 1993); del cultivo de



habilidades comunicacionales (Barge, 1994); de la construcción de significados progresivos (Ellis, 1995), y, entre otros tantos aspectos, el desarrollo de procesos de negociación (Williams, 2000).

Bajo estas perspectivas, los estudiantes son parte activa de amplios procesos de diálogo comunicacional tanto dentro de las instituciones educativas como dentro de sus comunidades. Las diversas interacciones comunicacionales dentro de las actividades de aprendizaje, la socialización dentro de la institución educativa, y las múltiples conexiones con su comunidad, convierten al estudiante en un protagonista de procesos de comunicación. Protagonista activo de diversos conflictos, de problemas ciudadanos. La valoración y comprensión que tengan los estudiantes sobre sus propias competencias comunicacionales puede revelar la manera de afrontar los conflictos, su visión sobre la convivencia ciudadana y la relación de esto con la paz futura.

3.2. El asunto del manejo de conflictos

El concepto conflicto relaciona diversos fenómenos humanos y sociales caracterizados por la agudización de diferencias entre las partes que requieren ser afrontados y resueltos. Pueden surgir por diferencias de opiniones, de criterios, de conceptos (Vinyamata, 1999); por motivos políticos, religiosos, económicos, sociales o psicológicos, por diferencias de visiones (Rojas y Arapé, 1999b), por causas evidentes o difusas, inmediatas o lejanas, causas relevantes o irrelevantes. Pueden tener dimensiones e impactos que van desde lo personal hasta lo internacional. En general, surge cuando una de las partes siente, piensa, percibe o reconoce que la otra (aunque no esté claramente identificada o no sea plenamente cierta la percepción) atenta o frustra algún área sensible de sus necesidades o expectativas.

A veces el conflicto se asocia a desorden o caos que dificulta el entendimiento comunicacional de las partes, o se presenta como una disyuntiva entre los polos de competencia y de cooperación. El primero acentúa las diferencias mientras el segundo trata de fortalecer los acuerdos (Belandria, 2005).

Los conflictos son “consecuencias naturales de las interacciones humanas y pueden ser analizados desde múltiples ángulos” (Grannell 1999). Pueden estar relacionados con las emociones, los sentimientos, los valores y las creencias, el pensamiento y la personalidad, y

todo aquello que genere singularidad y diferencias entre personas y diversos grupos humanos. Dana (2001) destaca la importancia del factor emocional en los conflictos señalando la presencia de: 1) interdependencia entre los involucrados, 2) la culpabilización entre sí, 3) los estados de molestia o disgusto entre los involucrados, y, 4) los comportamientos comunicacionales difusos.

Una explicación de cómo las conversaciones desenfocadas de la atención sobre lo que el otro comunica pueden generar conflictos, la tenemos en la siguiente cita que tomamos de Rosemberg (2000,139): “Las conversaciones pierden vitalidad cuando nos desconectamos de los sentimientos y necesidades que generan las palabras y de las peticiones asociadas a dichas necesidades. Es la situación que suele producirse cuando la gente habla sin tener plena conciencia de lo que siente, necesita o pide. En lugar de participar en un intercambio de energía vital con otros seres humanos, tenemos la sensación de habernos convertido en una especie de papeleras dentro de las cuales van a parar las palabras”.

El estudio y el trabajo de campo nos revelan que los siguientes elementos juegan un papel preponderante en la dinámica del conflicto: 1) el objeto del conflicto, 2) la agenda para afrontarlo, 3) la identidad y fortaleza de los actores, 4) la distancia entre las partes, 5) la urgencia para la resolución, 6) la preparación para resolver conflictos, 7) el efecto del diálogo comunicacional en la resolución de conflictos, 8) costos y beneficios de resolver, 9) el contexto o escenarios, 10) los valores y principios de las partes, y, entre otros, 11) las rutas violentas o pacíficas que puedan sucederse.

Algunas personas se pueden sentir amenazadas en el conflicto y pueden reaccionar de modo violento si no están educadas para afrontar el conflicto mediante el diálogo. Los conflictos no resueltos pueden generar espirales de conflictos en lo que podemos denominar meta-conflictos. Es lo que sucede cuando al creer que está resuelto el conflicto aparece una nueva divergencia, o cuando los conflictos parecen escaparse de las manos porque adquieren diversas dimensiones.

Los conflictos están preñados de comunicación, y es la comunicación la que cataliza los conflictos. Son diversos los problemas de comunicación que se señalan como causas generadoras de conflictos. Por ejemplo: 1) alguna de las partes no tiene clara voluntad o disposición para mantener un diálogo transparente

o comprensible, lo que puede ser percibido por la otra provocando la desconfianza; 2) alguna de las partes no tiene una atención focalizada a la escucha o percepción de los mensajes de la otra, lo que puede ser interpretado por la otra como una descortesía o una agresión cultural; 3) alguna de las partes genera ambientes para la incorrecta interpretación bien sea por una transmisión defectuosa o una recepción errónea. En definitiva, sabemos que lo que se transmite no es lo que se percibe y con frecuencia lo percibido puede ser mal interpretado.

La pretensión de la resolución pacífica de conflictos (RPC; véase, por ejemplo: Birkhoff, 1998; Avruch, 1991, Drake y Donohue, 2000) y Transformación de Conflictos (TC; véase: Galtung, 2000) es mucho más que la no violencia física y verbal entre las partes a lo largo de los procesos. RPC focaliza el esfuerzo a la construcción de climas de justicia y bienestar para las partes mediante el diálogo y el entendimiento comunicacional, la cooperación, y el acuerdo. RPC dirige la acción hacia la construcción de convivencia, ciudadanía y paz. TC está relacionada con la educación para afrontar conflictos, desde los interpersonales hasta los internacionales, y evitar que se disparen hacia el camino de la violencia, transforma los desencuentros en encuentros. Zepeda (1999) plantea la idea de que los conflictos no surgen tanto de nuestras deferencias, sino que se potencian con la rigidez con la cual nos aferramos a las diferencias. Esto último revela la necesidad de incrementar nuestra comunicación para acercarnos a las personas y alejarnos de las posiciones que generan conflictos.

Siguiendo a Peter y Waterman (1986) en sus estudios sobre empresas exitosas, las salidas y resoluciones exitosas pueden estar relacionadas con la aceptación de ambigüedades, con el manejo de paradojas e incertidumbres, con el despliegue del potencial creativo, y con la libertad de expresión y comunicación transferida a los actores. Esto nos ratifica la importancia del diálogo como proceso constructor de las relaciones entre personas y organizaciones. Pero diálogo entendido como igualdad de oportunidades, simetría o verdadera vocación de construir con el otro. Lo contrario, es decir, el desequilibrio comunicacional no garantiza lo común. “El diálogo es el que las intensiones del hablante consisten en hablar a otra persona largo y tendido, en sentido didáctico, con el fin de transmitirle su posición o conocimientos sobre una materia, es una forma de diálogo que difícilmente llevará a una idea nueva” (Brock-

bank y McGill, 2002). Una comunicación desbalanceada puede experimentarse tanto en las relaciones interpersonales como en la familia, el trabajo o el ejercicio del gobierno.

Existen diversas estrategias que ayudan a la resolución pacífica del conflicto: 1) la mediación, 2) el arbitraje, 3) la negociación, 4) facilitación, y, entre otros, 5) la conciliación. Algunas de estas formas son reconocidas y practicadas sin academicismo por ciudadanos y muy especialmente por estudiantes. Sin embargo, pareciera que mucha gente no tiene gran habilidad para conducir las diversas negociaciones interpersonales a las que día a día se enfrenta. Tal vez, esto se pueda deber a que existen diversos problemas de sincronización comunicacional. Aprender a comunicarse correctamente puede facilitar la conducción de conflictos pues ayuda a la autoafirmación: “La mediación, como estructura de reconocimiento y revalorización de las personas, contribuye al fortalecimiento de quien participa en ella” (Boqué, 2003, 11).

3.3. El asunto de la paz

El asunto de la paz es un tema de interés a nivel mundial motivado, tal vez, al cambio de conciencia sobre la convivencia. Unesco (1994) nos ofrece una perspectiva básica: “La paz no puede consistir tan sólo en la ausencia de un conflicto armado sino que supone principalmente un proceso de progreso, justicia, y respeto mutuo...” Galtung (1998), nos aclara que la ausencia de paz está determinada por al menos tres tipos de violencias: 1) la directa (agresiones personales, terrorismo, guerra), 2) la estructural (pobreza, injusticia, desempleo), y 3) la cultural (ideologías, campañas, creencias). Galtung (op. cit.) nos explica que la construcción de la paz está sostenida por el trípode: 1) reconstrucción, 2) resolución y 3) reconciliación. Reconstrucción para solventar los saldos de la violencia directa; la resolución para acordar las salidas a los saldos dejados por la violencia estructural, y la reconciliación para reestablecer el diálogo y el entendimiento necesario para alimentar la convivencia y la paz.

La paz está relacionada con el respeto a la dignidad humana, con la seguridad común, con la convivencia, la justicia y el bienestar, y con el sentido general de preservación de lo humano y de lo social. La preocupación ciudadana por la paz contrasta paradójicamente con dos aspectos: 1) los comportamientos re-



corriente agresivos, coercitivos, o de abusos de poder para resolver los problemas a la fuerza, alejados del diálogo comunicacional, y 2) la utilización creciente del discurso del diálogo y de la paz por parte de grupos autoritarios o violentos.

Los conflictos y la violencia son la contraparte de la paz. A mayor violencia y mayor tensión de conflictos mayor parece la necesidad de cultura de paz. También, a mayor dificultad comunicacional pareciera incrementarse la propensión al conflicto. Podemos estar relativamente alejados de los escenarios geográficos de violencia pero nunca estamos exentos de sus efectos ya que siempre afectan y comprometen la paz global o mundial.

La paz es un asunto de la vida cotidiana aún cuando todavía no estemos inmersos en grandes movimientos de violencia bélica (Díaz et al 2002a y b; Rojas y Arapé 2002). Es un problema de supervivencia que incluye a todos los ciudadanos en el gran diálogo social: “para lograrlo se deben incentivar todas las formas de expresión desde lo local” (Aguilera, 2002). Existen diversas perspectivas para abordar la paz: 1) paz como espiritualidad, 2) paz como tranquilidad personal, 3) paz como empatía y cooperación interpersonal, 4) paz como consecuencia de la resolución de conflictos, 5) paz como bienestar ciudadano, 6) paz como abolición de las autoridades abusivas, 7) paz como orden internacional, 8) paz por disuasión e intervención armada.

Hutchinson (1986) señala que la preocupación por la paz puede ser tan antigua como la institución de la guerra. Dos autores señalan dos grandes tradiciones históricas de preparación para la paz: 1) la preocupación por el desarrollo personal (Roszak; 1985), y 2) la del entendimiento internacional (Heater, 1985).

Galtung (1976) señala los cinco grandes valores que son necesarios desarrollar ante cada una de las cinco causas que él señala como ausencia de paz. Causas y valores: 1) Violencia y Guerra / Cultura de la no violencia, 2) Desigualdad / Bienestar económico, 3) Injusticia / Justicia social, 4) Daños ambientales / Cultura de protección ecológica, y 5) Exclusión / Participación Ciudadana.

También existen barreras para el desarrollo de cultura de paz. Por ejemplo: 1) señalar a la paz como un proyecto inalcanzable o utópico; 2) magnificar la descoordinación de esfuerzos entre medios de comunicación, educación, justicia social y participación ciudadana; 3) ambición y concentración de poder, trastornos

de personalidad de líderes, 4) asociación de la agresividad como inevitable a la convivencia, 5) dificultad de desarme de la población civil, y 6) ausencia de educación en materia de paz. Ante el peso de estas barreras se pueden señalar al menos cinco líneas de acción: 1) incremento de la afirmación personal para el desarrollo de la autoestima y el derecho a la paz; 2) cultura del diálogo comunicacional para propiciar el entendimiento, 3) educación para el tratamiento pacífico de conflictos, 4) sentido de ayuda para cooperación, y 5) sentido de convivencia para la construcción de la ciudadanía, desarrollo de la interculturalidad y aceptación de la diversidad.

El desarrollo de la paz está altamente vinculado al de ciudadanía. A mayor participación y protagonismo, mayor pluralidad, mayor respeto y mayor aceptación. Boqué (2003,10) lo sintetiza de esta manera: “El verdadero nudo gordiano de la convivencia que no supervivencia radica en los principios de comprensividad, pluralidad y participación.” Paz y ciudadanía forman parte de un mismo proyecto mundial que afecta nuestras vidas cotidianas en un mundo global en la que nada nos es ajeno. Implica una profundización en la crítica, análisis y transformación de diversas órbitas como el trabajo o la educación. Trabajo y educación como centros de la vida. “La ciudadanía es la crítica de la socializaciones posibles, de la misma manera que la ética es una crítica de las morales posibles” (Cullen, 1999,38). Por ello la reflexión sobre la práctica comunicacional es fundamental para la construcción de cultura de paz.

4. Resultados y conclusiones del trabajo de campo

El trabajo de campo se centró en tres grupos de estudiantes ubicados en Caracas, Maracaibo y la Costa Oriental del Lago de Maracaibo (COLM). En los tres grupos se desarrollaron los tres encuentros (E1, E2 y E3) con tres sesiones de al menos cuatro horas. Se aplicó el instrumento Compaz-1 especialmente diseñado por el equipo de investigación, el cual contiene 12 reactivos en la escala de Lickert y 20 preguntas abiertas de respuestas cortas. El Cuadro 1, Acuerdos de Percepción, que se presenta más adelante, recoge los resultados en porcentajes de acuerdos en cada uno de los tres encuentros (E1, E2 y E3) mostrados por los integrantes de los grupos de estudio respecto a ítems claves.

De la revisión de los resultados se puede observar lo siguiente: 1) No se presentó coincidencia alguna de los valores iniciales o de entrada entre los tres grupos respecto a ninguno de los reactivos; 2) no se presentó coincidencia alguna de los valores finales o de salida entre los tres grupos respecto a ninguno de los reactivos; 3) tomando en cuenta los promedios finales de entrada y salida se evidencia una reducción de la percepción de conflictividad tanto de sí mismo como de las demás personas; 4) dos grupos reflejan un incremento en la percepción de inseguridad en la comunidad siendo la diferencia final de un 2% de reducción entre entrada y salida; 5) aunque un grupo redujo drásticamente su apreciación sobre los efectos que pueden tener a) la forma de comunicación en la generación de conflictos, y b) educación para reducir conflictos, los resultados finales arrojan un incremento altamente significativo en la valoración de este efecto; 6) los grupos incrementaron en cerca de un 10% su valoración sobre la importancia de la formación en comunicación para la RPC y la TC; 7) todos los grupos manifestaron incrementado su valoración sobre el papel de los medios de comunicación en la construcción de la ciudadanía; 8) aunque no con un alto porcentaje todos los grupos experimentaron un incremento de la valoración de la cultura de la RPC y TC para la facilitar la convivencia; 9) todos los grupos experimentaron incrementos en el reconocimiento de agresividad en la comunicación de los líderes que podían evocar, este valor resultó uno de los más altos de los promedios obtenidos; 10) todos los grupos incrementaron su valoración para incorporar temas de RPC en la educación formal; 11) todos los grupos incrementaron su valoración perceptiva sobre la conflictividad del país siendo el valor más alto obtenido con un 86,2% de acuerdo; 12) todos los grupos coincidieron, pasando de un 13,4 a un 22,5%, en que otras personas pudieran estar interesadas en participar en programas de formación en RPC y TC.

Referencias

- AVRUCH, K. (1991) *Introduction, Culture and Conflict Resolution*, Westport, CT, Greenwood Press
- AGUILERA, Armando (2002) "La secuelas emocionales del conflicto armado para una política pública de paz", en *Revista Convergencia*, 31, 11-37
- BARGE, J. (1994) *Leadership: communications skills*, St. Martins Press, N.Y.

- BARGE, J. K. Y MARTÍN LITTLE ((2002) "Dialogical Wisdom, Communicative Practice, and Organization Life" en *Communication Theory*, 12, 4, 375-397
- BATESON, Gregory et al. (1982) *La nueva comunicación*, Edit Kairos, Barcelona
- BATESON, Gregory (1973) *Steps toward an Ecology of Mind*, Londres, Paladin
- BIRKHOFF; J (1998) *Conflict Resolution Syllabi Antology*. Washington, INDR
- BLAIR, Earl (1999) "Which competencies are most important for safety managers?"
En *Professional Safety*, Park Ridge. US. 44, 1, 28-32
- BELANDRIA, Rocío (2004) *La comunicación aplicada al manejo de crisis y conflicto como componente de los programas de postgrado del área gerencial*. Tesis de Maestría en Ciencias de la Comunicación, Universidad del Zulia.
- BOQUÉ, María Carme (2003) *Cultura de mediación y cambio social*, Edit GEDISA Barcelona
- BORISOFF, Deborah y D. Víctor (1989) *Gestión de Conflictos*, Edit Díaz de Santos Barcelona
- ROCKBANK, A., Y I. McGill, (2002) *Aprendizaje Reflexivo en la Educación Superior*, Edic. Murata, Madrid
- CULLEN, Carlos (1999) *Autonomía moral, participación democrática y cuidado del otro*, Edit. Noveidades Educativas, Buenos Aires
- DEETZ, STANLEY, A., & STEVENSON, SHERYL L. (1986) *Managing Interpersonal Communication*, Harper & Row Pub New York,.
- DIAZ, S., y ROJAS, Luis R. (2002a) Plan Colombia: Análisis Mass Mediático, en: *Revista Faces UC. Fac. de Ciencias Económicas y Sociales*, año 12 N° 23 (31-39).
- DIAZ, B., ROMERO, S., y Rojas, Luis R. (2002b) *Imagen de Venezuela: arma intangible frente al Plan Colombia en 1er. Encuentro Latinoamericano de Ciencias Políticas*. Salamanca del 9 al 11 de julio de 2002.
- DÍAZ, (2002). *Análisis Semántico Pragmático del Plan Colombia*.
<http://www.sappiens.com/sappiens/comunidades/visitasarti.nsf/unids/An%C3%A1lisis%20sem%C3%A1ntico%20pragm%C3%A1tico/1F7CE3A60A8FD890C1256E6500510FAA?opendocument>
- DIAZ, B. (2004). *Política Comunicacional de los Medios Venezolanos en la Resolución de conflictos y Cultura de paz*. Tesis de Maestría. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela
- DRAKE, L. E y W. A. Donohue. (2002). *Resolución de Conflictos Teorías del encuadramiento comunicacional*, Bs. As. Granica
- ELLIS, D. (1995) "Fixing communicative meaning", *Communiucation Research*, 22, 515-544
- GALTUNG, J (1976) "Peace Education: problems and conflicts" en M. Haavelsrud (ed) *Education for peace*, IPC Science Press, Gilford
- GALTUNG, J. (1998) *Tras la violencia*, 3R, Reconstrucción, Reconciliación y Resolución, Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia, Gernica, Gogoratz, 13



- GALTUNG, J. (2000) *Conflict Transformation by Peaceful Means (the Transcend Method)*, UNESCO (DMTP-Unesco) Ginebra, Suiza
- GRANELL, Elena. (1999). "Las Múltiples caras del conflicto en las Organizaciones". *Revista Debates IESA* 5, 2, 7-11
- ISAACS, W (1999) *Dialogue and the art of thinking together*, Currency, N.Y.
- HABERMAS, J. (1984) *Teoría de la acción comunicativa*, Edic Cátedra Barcelona
- HEATER, D. (1985) *Peace through Education*, Brighton, Fal. Press
- HUTCHINSON, F. (1986) "Educating for peace: what are its philosophical origins"? en *Educations for peace*, Camberra.
- HUIZINGA (1984) *Homo ludens by study of the play element in culture*, Boston University Press
- DANA, Daniel (2001). *Adiós a los Conflictos*. Mc Graw-Hill
- KIKOSKI, John F. (1999) "Effective communication in the performance appraisal interview: Face-to-face communication for public managers in the culturally diverse workplace". En *Public Personnel Management*. Washington. 28, 2, 301-322.
- MARTÍNEZ, Miguel (1999) *La Nueva Ciencia*, Trillas, México
- MATURANA, R. (2003) *Desde la Biología a la Psicología*, Edt. Lumen Bs.As.
- MORÍN, Edgar (1999) *Teoría del Pensamiento Complejo*, Edit. Cátedra Barcelona
- MORÍN, Edgar (2000) *Los Siete Saberes necesarios para la educación del futuro*, UNESCO-CIPOST, Caracas
- LLIMONA, Jordi (1997) *La tolerancia i els seus fonaments*, Edic 62 Barcelona
- PEARSE, W. (1994) *Interpersonal Communication: making social worlds*, Harper, N.Y.
- PEREZ SERRANO, Gloria (1994) *Investigación Cualitativa Retos e Interrogantes*, Edit La Muralla Madrid
- PETER, T., y WATERMAN, R. (1986) *En Busca de la Excelencia*, Edit Folio, Barna
- ROJAS, Luis Rodolfo y ARAPÉ, Elizabeth, (1998). "Formación en comunicación y dirección en algunas maestrías en gerencia de empresas". *Revista Venezolana de Gerencia*. 3, 5, 73-89
- ROJAS, Luis Rodolfo y E. Arapé (1999a) "En Dirección a la Postcomunicación" *Revista TELOS*, 1 (1) 11-25, URBE
- ROJAS, Luis Rodolfo, y ARAPÉ Elizabeth. (1999b) "La Visión y la Comunicación en la Gerencia", *Revista Opción*, N°28, pág 29-58
- ROJAS, Luis Rodolfo (1999c). "La crisis de la gerencia". *Telos*. *Revista de Estudios Interdisciplinarios*, 1 (2) 377-378 Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.
- ROJAS, Luis R, y ARAPÉ, Elizabeth. (2001a). "Comunicación, Conflicto y Negociación". *Revista TELOS de Estudios Interdisciplinarios* 3, 3, 367-373
- ROJAS, Luis R; ARAPÉ, Elizabeth y TORRES, Reinny Beth. (2001b). "Postmodernidad: Lógicas Organizacionales, Lógicas Tecnológicas", en *Organizaciones Transcomplejas* Lanz, Rigoberto (Comp.). *Imposmo / Conicit*.
- ROJAS, Luis R., DURANTE, E., ARAPÉ. (2002) *Comunicación, conflictos y paz*. En *Revista Telos*. Vol. 4 (3):447- 464. URBE.
- ROJAS, Luis R.o y ARAPÉ, Elizabeth. (2005). *Aprendiendo a Dialogar: Comunicación para transformar conflictos*. (Game) Inedito
- ROSEMBERG, Marsahall. (2000). *Comunicación no violenta*, Edit Urano, Barcelona.
- ROSZAK, T. (1985) "Persona/Planeta", Edit Kairós, Barcelona
- SHANON, C.E (1948) *Teoría Matemática de la comunicación*
- SHEIN, E. (1993) "On dialogue, culture and organization learning", *Organizational Dynamics*, 22, 40-51
- SRIUSSADAPORN-CHAROENGAM, Nongluck y JABLIN, (1999) Fredric. "An exploratory study of communication competence in The organizations". En *The Journal of Business Communication*. 36, 4, 382-418
- JOHLKE, Mark et al, (2000) "An integrated model of sales managers' communication practices". En: *Academy of Marketing Science Journal*. 28, 2, 263-277.
- SENGE, P. (1994) *La quinta disciplina*, Doubleday, N.Y.
- SHOTTER, J. (2000) "Inside dialogical realities", *Southern Communication Journals*, 65, 119-132
- VALLES, Miguel (1997) *Técnicas cualitativas de investigación social*, Edit Síntesis
- UNESCO (1974) *General Conference, 18 Meeting, Recommendation on Concerning Education for International Understanding, Cooperation and Peace*, Paris.
- UNESCO (1994) *Informe Final: Primera Reunión de Consulta sobre el Programa de Cultura de Paz*; París
- VINYAMATA; Eduard. Comp. (1999). *Manual de prevención y resolución de conflictos, conciliación, mediación, negociación*. Editorial Ariel
- WATCHTEL, Paul (1993) *La Comunicación Terapéutica*, Edt. Desclée De Brouwe, Bilbao
- WATZLAWICK, P., BAVELAS. P., Y JACKSON, D.D. (1995) *Teoría de la Comunicación Humana*, Edit Herder, Barcelona
- WITTGENSTEIN, J. (1992) *Lecciones y conversaciones sobre estética, psicologías y creencias* Barcelona, UAB,
- WEICK, K. (1995) *Sensemaking in organizations*, Sage, CA