



Comunicación, conflictos y cultura de paz¹

Communication, Conflicts and Peace Culture

Luis Rodolfo Rojas Vera*, Bladimir Díaz**, Elizabeth Arapé Copello***,
Annabella Rojas**** y Rosanna Rojas*****

No es pot substituir l'exercici de la raó pel l'exercici de l'autoritat.
Jordi Llimona, **La Tolerancia** (p. 130)

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 una Dinámica denominada **Aprendiendo a Dialogar**. Los estudiantes modificaron sus percepciones iniciales después del taller. La experiencia

Recibido: Marzo 2005 • Aceptado: Mayo 2005

- 1 Avance de la Investigación *Comunicación, Ciudadanía y Paz* (CCP) (Subvención CONDES / 0045-2005, Universidad del Zulia.
- * Doctor en Ciencias de la Comunicación, Universidad Autónoma de Barcelona, Profesor Investigador de LUZ, PPI-3, Coordinador de la Línea Comunicación y Paz del Doctorado en Ciencias Humanas, LUZ. E-mail: Irrojas@cantv.net
- ** Politólogo, Magíster en Ciencias de la Comunicación (MCC), Profesor Investigador de la MCC de LUZ, Co Investigador del Proyecto, E-mail: bladimirdiaz@cantv.net;
- *** Magíster en Ciencias de la Información, Profesora Investigadora del Dpto. de Humanidades, Facultad de Ingeniería de la UCAB, PPI-1, Co Investigadora Invitada del proyecto, E-mail: earape@ucab.edu.ve
- **** Psicólogo Clínico, Postgrado de Clínica de la Mente, Facultad de Medicina, UCV, Co investigadora Invitada del proyecto, E-mail: annabella.rojas@gmail.com,
- ***** Psicólogo Clínico, Postgrado de Clínica de la Mente, Facultad de Medicina, UCV, Co investigadora Invitada del proyecto, E-mail: rosanna.rojas@gmail.com

reveló que cursos cortos de adiestramientos pueden contribuir a mejorar las actitudes y conductas comunicacionales para el manejo de conflictos.

Palabras clave: Comunicación, conflicto, cultura de paz, venezuela, estudiantes universitarios.

Abstract

The paper offers a theoretical discussion as to communication conflicts and peace culture and presents perceptions of university student groups that participated in a workshop practice called **Learning to participate in Dialogue**. The students modified their initial perceptions after participating in the workshop. The experience revealed that short training workshops could be useful in bettering attitudes and communication behavior in order to manage conflict processes.

Key words: Communication, conflicts, peace culture, Venezuela, university students.

Introducción

En este trabajo se intenta revisar de manera amplia algunas relaciones entre **comunicación y conflictos**, y entre éstos y **cultura de paz**. Se intenta responder a través de una discusión teórica que sirve de soporte al Proyecto Comunicación Ciudadanía y paz, contrastando con observación de conductas en jóvenes que participaron en una dinámica experimental.

En la Venezuela actual parecen aumentar los niveles de conflictividad y de necesidad de paz. El asunto nos interesa porque diversos escenarios están señalando un incremento de la violencia y, consecuentemente, una necesidad creciente para cultivar la cultura de paz. Asuntos como la impunidad, la guerrilla interna, los secuestros, la inseguridad ciudadana, el tráfico de armas, el hambre, el desempleo, la violencia urbana, los saldos gubernamentales de ofertas incumplidas, la alta concentración de poder, la inseguridad social, los discursos cargados de violencia, el papel conflictivo o evasivo de los medios de comunicación, el chantaje y la intolerancia política, la crisis de los liderazgos, las rupturas institucionales y la pérdida de credibilidad; parecen estar creciendo de modo desproporcionado. Parte de la población sufre de angustias y desesperanzas, de incomunicaciones humanas, y de un no saber qué hace en un país que cuesta interpretar. Para muchos el país se está convirtiendo en país de emigrantes tanto de su propia realidad como del país geopolítico. Muchas personas sienten transformadas sus vidas personales y sociales, y suelen confesar no saber qué hacer ante una vida que se debate sutilmente entre la verdad y la mentira, entre la realidad y la ficción, entre la esperanza y la desesperanza, entre la violencia y la paz.

Amplios sectores se sienten violentados y no saben cómo reaccionar o cómo construir la ciudadanía y la paz. Se produce un encapsulamiento hacia lo interior de la persona individuo al tiempo que se genera una pérdida de la participación ciudadana, tal vez por temor, tal vez por violencia, tal vez por falta de comunica-

ción. Muchos se sienten detenidos en un país que apenas se está colocando los temas de violencia y la paz en las mesas de diálogo. Parte del asunto es que subyace una situación no fácil de captar debido a la polarización política.

El tema de *La Comunicación, Los Conflictos y La Paz* se nos presenta como un complejo conceptual de gran importancia en la actualidad. Gran parte de la vida cotidiana venezolana parece estar cargada de una violencia poco reconocida pero que se experimenta en la familia, en la escuela, en el trabajo y en la comunidad y en la convivencia política nacional. Violencia por polarización política, por negación al diálogo. Violencia sutil y violencia brutal que en ocasiones se convierte en mercancía y espectáculo, en táctica y estrategia de vida, pudiendo contribuir a una espiral de la violencia y al alejamiento de la paz. Es posible que tengamos un enorme déficit perceptual para percatarnos tanto de la violencia que se está sucediendo como de la necesidad inminente de una comunicación para la paz. La paz se entiende hoy como mucho más que ausencia de guerra o violencia, y se percibe como acción sostenidas y crecientes 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. En esta ocasión se partió de la revisión de los siguientes productos previos: 1) el artículo *Comunicación, Conflictos y Paz* (meta-análisis) Rojas et al (2002), 2) Política Comunicacional de los Medios Venezolanos en la Resolución de conflictos y Cultura de paz. (Díaz, 2004), 3) Comunicación, Conflicto y Negociación (ROJAS y ARAPÉ, 2001), 4) el compendio de diez *papers* de investigación realizados por estudiantes de la Maestría en Ciencias de la Comunicación de la Universidad del Zulia compilados y disponibles tanto en un CD titulado **Comunicación y Paz**, como en la siguiente página http://mipagina.cantv.net/comunicacion_y_paz/index.htm.

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 y periodistas, educadores y líderes, su formación y valores), 4) las instituciones (medios y empresas, escuelas, y organizaciones civiles y comunitarias, su filosofía y sus intereses), 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), 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. En fin, el tema de la paz requiere de una visión y una acción compleja. Tal vez, el déficit conceptual y transformacional que estamos

acarreado ante la paz se deba a un abordaje unidireccional, miope y lento sobre su comprensión, así como del fragmentado entendimiento que tenemos de la comunicación y de la educación (Morín, 1999, 2000).

Hay un asunto clave en el tema de la construcción de la paz: el entendimiento comunicacional que se entrecruza en la vida personal, cotidiana y comunitaria. La percepción que se tenga 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 de cara al futuro deseado.

En enfoque teórico giró, como se verá más adelante, en comprender a la paz como un gran proyecto a escala internacional cuyo progreso puntual puede estar relacionado con la conducción de conflictos, y, estos, a su vez, con nuestra cultura comunicacional. Para que el Proyecto de Paz pueda ser impulsado es necesario que la gente lo perciba como algo no lejano, es decir, que le sea próximo y cotidiano, y lo incorpore a su agenda de vida a través de la cultura del tratamiento de conflictos y de la cultura del diálogo comunicacional del día a día. En fin, para emprender el proyecto de paz no sólo hay que pensar en la no violencia física o bélica, es necesario incorporarlo al tejido de las relaciones cotidianas a través de la cultura del diálogo comunicación y de la cultura para encarar los conflictos.

1. La triada comunicación, conflicto y cultura de paz

El tema del manejo pacífico de los conflictos parece cobrar cada día mayor importancia tanto para reducir los climas de violencia entre los actores participantes, como para contribuir a 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 que puedan comprometer tanto la supervivencia de los actores como su bienestar. Es una perspectiva para afrontar conflictos que está basada en la cultura del diálogo comunicacional, el entendimiento, los acuerdos y la actuación por valores.

El manejo acertado de conflictos, mucho más que la no violencia y que la solución normatizada o reglamentada, es lo que se ha venido denominando resolución pacífica de conflictos (RPC) (Birkhoff, 1998; Avruch, 1991, Drake y Donohue, 2000) o Transformación de Conflictos (TC) (Galtung, 2000). Ello incluye diversos aspectos como actitudes y conductas, educación, valores y principios, cualidades personales, y entornos culturales, que, en general, matizan el proceso de los conflictos. Tratamiento acertado de conflictos es un asunto que relaciona tanto los conflictos humanos de la vida cotidiana como los grandes conflictos bélicos entre países.

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 proce-

Los comunicacionales evidencian la percepción de los conflictos y las conductas para afrontarlos. Diversos problemas comunicacionales personales e interpersonales pueden activar conflictos sociales y viceversa. Personas difíciles y conflictivas son señaladas de no escuchar y de ser propensas a imponerse violentamente. Personas que respetan el diálogo comunicacional son señaladas como personas constructoras de buenas relaciones humanas y ciudadanas. De este modo, 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 interpersonal y ciudadana, y alejan el bienestar y la paz. Ello podría potenciar escaladas de violencia verificables sin dificultad a nivel doméstico, comunitario, nacional o internacional. Las rupturas del entendimiento entre las partes y las salidas no pacíficas parecen estar relacionadas con el debilitamiento comunicacional entre las partes, y, al mismo tiempo, el desarrollo de cultura comunicacional de las partes es un factor que podría facilitar el entendimiento y la resolución pacífica de los conflictos, y, consecuentemente, la convivencia y la construcción de cultura de paz. Debilitamiento y fortalecimiento comunicacional evidencian actitudes y conductas comunicacionales, valores, prácticas, y, entre otros, perspectivas relacionales con el Otro en sentido de convivencia. Pero debilitamiento y fortalecimiento comunicacional revelan sobre todo 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? Son preguntas que intentamos responder a través de contrastar la discusión teoría con las contribuciones de grupos de estudiantes.

La necesidad de cultura de paz parece ser creciente en la misma proporción en que el mundo parece tornarse cada vez más conflictivo y más violento, y en la misma proporción en que la cultura comunicacional parece fallar e incrementar su déficit. 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. La cultura comunicacional, que debe facilitar el entendimiento y el bienestar, parece ser incomprendida y termina presentando a la comunicación misma como una de las principales causas de los conflictos y, paradójicamente, a la vez, como una de las principales vías para la superación de tales conflictos. Esto lo podemos verificar tanto en la comunicación interpersonal como en la social. Potenciar la comunicación basada en la cultura del diálogo es fundamental para el entendimiento y la construcción ciudadana, perder la comunicación o fracturar la cultura del diálogo nos lleva al conflicto perverso, al desequilibrio, a la imposición, a la violencia y al autoritarismo.

Se puede partir de tres supuestos básicos: 1) que gran parte de la sana convivencia ciudadana puede depender del tratamiento adecuado de los conflictos; 2) que gran parte del adecuado tratamiento de los conflictos puede depender de la

cultura comunicacional aplicada, es decir del adecuado entendimiento entre las partes; y 3) que la construcción de Ciudadanía y de Cultura de Paz puede depender de la Cultura Comunicacional para la Resolución Pacífica de Conflictos (CCPRPC) y de la cultura para el Transformación de Conflictos (TC).

Los medios de comunicación, la familia, o las instituciones públicas constituyen interesantes laboratorios para observar el desarrollo de los conflictos y el papel que desempeña la comunicación para impulsarlos o transformarlos. En todos ellos, sin embargo, podemos centrar el foco de atención en las personas y sus dinámicas comunicacionales. Son las personas las que se comunican y las que generan conflictos o los resuelven. Son las personas las que con sus actitudes, educación, y conductas comunicacionales nos llevan a la violencia o la paz. El problema está en la percatación de las implicaciones de cada una de estas perspectivas y la selección de la opción.

2. Metodología

2.1. El abordaje

Para intentar dar respuesta a la preocupación del proyecto, el trabajo se abordó través de una revisión y discusión teórica a lo interno del equipo sobre los conceptos principales (comunicación, conflictos y paz) con el objeto de facilitar la comprensión de las interrelaciones. La revisión y discusión teórica facilitó el estudio del tema y ayudó a la orientación del trabajo. Se tomaron algunos grupos de estudio y se les aplicó un *game* denominado “**Aprendiendo a Dialogar**” que se explicará más adelante.

2.2. Los grupos de estudio

Se utilizaron tres grupos de estudio constituidos por estudiantes universitarios que participaron en paneles de trabajo. El principal criterio de selección fue la condición de estudiante universitario interesado en participar en una investigación sobre el tema dispuestos a participar en dos paneles de discusión. Se fijaron tres grupos de estudio: uno en Maracaibo, uno en la Costa Oriental del Lago de Maracaibo (COLM), y otro en Caracas. Cada grupo estuvo constituido por unos 10 estudiantes.

2.3. Trabajo en equipo

El Trabajo en equipo con los grupos de estudiantes objeto de estudio se desarrolló mediante 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 la mejor respuesta ante una pregunta obtenida de una de tabla de pre-

guntas. 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 cualitativa o cuantitativa (según código contextualizado para cada grupo, por ejemplo lenguaje deportivo, del léxico del espectáculo o cualquier otro propuesto por los grupos) y las recomendaciones de cada uno de sus compañeros. Todos los participantes repiten el ciclo de la misma pregunta para competir por la idea o la intervención mejor evaluada. El proceso se repite para tanta preguntas adicionales como lo permita la disposición e interés de los participantes. Finalmente, como balance se comparan los resultados de las evaluaciones y las recomendaciones.

La práctica del *game* permitió detectar: 1) percepciones y actuaciones sobre comunicación y conflictos, 2) recomendaciones para las mejoras personales, y 3) contribuciones para la vida ciudadana.

2.4. El trabajo cualitativo

Se efectuó un estudio cualitativo siguiendo las recomendaciones de algunos autores como Martínez (1999), Valles (1997), Morín (1999, 2000) y Pérez (1994). Las principales fases fueron las siguientes: 1) Se estudiaron los asuntos teórico conceptuales en los trabajos o artículos localizados, tratando de establecer un mapa conceptual del abordaje. Algunos de los temas o problemas no surgieron, naturalmente, de la agenda inicial del protocolo ya que fueron detectados y abordados una vez iniciada la búsqueda, 2) Se revisó la base teórica-conceptual para establecer los factores comunes de trabajo en el equipo de investigación. 3) Se verificó y discutió constantemente la estructura de relaciones conceptuales y su relación con los resultados esperados de la revisión documental. 5) Se verificaron los resultados y conclusiones parciales y se contrastaron entre sí, tratando de establecer líneas explicativas. 6) Se establecieron los *factores comunes* en interpretación, resultados y conclusiones, 7) se estableció y desarrolló un mapa integrador que condensara el análisis global, 8) se registraron datos de las interacciones de los participantes durante el *game* y se interpretaron para buscar coincidencias o divergencias con los datos teórico conceptuales, y 9) se compararon cualitativamente las condiciones de entrada y salida de los estudiantes. .

2.5. El game como experiencia de aprendizaje

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 con-

texto, 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 trabaja con una idea de enseñanza no impositiva, pues se busca reflexionar cómo podemos mejorar y transformar los conflictos si mejoramos el entendimiento comunicacional. Los participantes trataban de explorar, en un diálogo abierto, cómo evitar la violencia y cómo *hablar* mejor para entendernos mejor.

Los contenidos tratados de modo complementario a las intervenciones de los participantes se centraron en explicar las dinámicas de la comunicación (desde la interpersonal hasta la social), las dinámicas de los conflictos (personales, nacionales e internacionales), y la importancia de la cultura de paz. 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

La comunicación es un asunto ampliamente tratado en el área de la educación y la convivencia, las organizaciones empresariales y sociales, la política, las relaciones personales y fenómenos sociales y culturales. Se asocia con el liderazgo, con la imagen, con medios de comunicación, con la conducción de grupos humanos, con el clima de trabajo, con la cultura en general, y con la solución de problemas, con el entendimiento y el progreso. Es un concepto tan amplio que puede parecer polisémico o difícil de acortar.

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 lista de perspectivas concurrentes para comprender la comunicación podría ser tan amplia como compleja que casi siempre resultaría deficitaria. Esto nos lleva a pensar en el enorme riesgo que se corre al tratar de simplificar los problemas comunicacionales. Por ejemplo, la comunicación humana resulta un complejo difícil de seccionar ya que solapa dimensiones tanto interpersonales con sociales, aspectos tecnológicos con culturales, y un sin fin de conexiones en redes com-

plejas en las que lo intrapersonal puede afectar a lo social global o a la inversa. Sabemos, sin embargo, que el centro de diversos procesos está en la comunicación humana. En los medios de comunicación aparecen y hablan las personas, en el chat concurren personas, y lo mismo ocurre en la escuela y en la comunidad, o los cuerpos colegiado. Sin reducir la importancia de la comunicación institucional, pública, social o global; centramos nuestra atención en la comunicación humana e interpersonal (WATZLAWICK, P., BAVELAS, P., Y JACKSON, D.D., 1995) Saber comunicarnos puede facilitar la convivencia, la sana conducción de conflictos, 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 concluye recalcando la importancia de la formación en comunicación, pues -según afirma- muchos de los profesionales que en su campo que son técnicamente competentes, se ven limitados por no tener habilidad 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. Las seis micro destrezas son: 1) Manejo de expresiones no verbales de atención relacionadas con el lenguaje corporal: contacto visual, postura corporal, expresión facial, gestos. 2) Manejo de preguntas para permitir el flujo de la comunicación: las abiertas generan respuestas amplias mientras las cerradas proporcionan respuestas específicas. 3) Manejo de la paráfrasis: una verificación de lo que el otro dijo. Una paráfrasis permite acercar posiciones y evitar interpretaciones erróneas. 4) Manejo de emociones y sentimientos que juegan un papel catalizador en la comunicación interpersonal. No tomar en cuenta las emociones y sentimientos de las partes involucradas en el diálogo o conflicto puede equivocar la solución. 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. A mayor respeto de las partes la comunicación podría fluir más armoniosamente.

Rojas y Arapé (1998) estudiaron la importancia de la formación en comunicación en varias escuelas de negocios y concluyeron que existe una especie de distancia entre lo declarado o anunciado en los prospectos oficiales y la interpretación de algunos entrevistados respecto a la valoración de la comunicación. 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.

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

das 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 posiblemente sea una de los factores claves 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: 27).

La comunicación, en general, se convierte en una fuerza configuradora y 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 (Shotter, 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).

Los estudiantes son parte activa de amplios procesos de diálogo comunicacional tanto dentro de las instituciones educativas como dentro de sus comunida-

des. Las diversas interacciones comunicacionales dentro de las actividades de aprendizaje, la socialización en la institución educativa, y las múltiples conexiones con su comunidad de hábitat, convierten al estudiante en un protagonista, y no en espectador, de procesos de comunicación. Protagonista activo de diversos conflictos, de problemas ciudadanos, protagonistas de la producción de conocimientos, de acciones protestatarias y protagonistas de proyectos de paz. La valoración y comprensión que tengan los estudiantes sobre sus propias competencias comunicacionales puede revelar la manera de afrontar 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 para facilitar la convivencia social. 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 *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. El conflicto se puede disparar por razones aparentemente objetivas pero es posible vincularlo con aspectos subjetivos o intrapersonales de los actuantes.

A veces el conflicto se asocia a desorden o caos que dificulta el entendimiento comunicacional para el encuentro de las partes y de la creación de bienestar. Con frecuencia se plantea 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).

En general, los conflictos son “consecuencias naturales de las interacciones humanas y pueden ser analizados desde múltiples ángulos” (Granell 1999). Los conflictos están 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”.

La dinámica de los conflictos está determinada por la relación entre los elementos que intervienen en ella. Algunos de los elementos que las revisiones teóricas y el trabajo de campo revelan como destacadas son: 1) el objeto y agenda del conflicto, 2) la identidad y fortaleza de los actores, 3) la distancia entre las partes, 4) la urgencia para la resolución, 5) la preparación para resolver conflictos, 6) el diálogo comunicacional en la resolución de conflictos, 7) costos y beneficios de resolver, 8) el contexto o escenarios, 9) los valores y principios de las partes, y, entre otros, 10) las rutas violentas o pacíficas que puedan sucederse.

Los conflictos muestran incompatibilidades entre las partes. Por ello, las personas se pueden sentir amenazadas y frustradas, y consecuentemente 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. En estas espirales la dinámica se puede expandir desde lo personal hasta lo social, o de un asunto puntual a una agenda complicada. 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.

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) y de transformación de conflictos (TC) es mucho más que la no violencia física entre las partes a lo largo de los procesos. RPC focaliza el esfuerzo a la construcción de climas de bienestar para las partes mediante la comunicación, la cooperación, y el acuerdo. RPC dirige el esfuerzo comunicacional a la construcción de convivencia, ciudadanía y paz. TC (Galtung, 2000) 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. 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.

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 climas organizacionales de experimentación y búsquedas, con la asunción del riesgo, 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 en 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” (Brockbank 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 5) la conciliación. Algunas de estas formas son reconocidas y prácticas sin academicismo por ciudadanos y muy especialmente por estudiantes. Mucha gente sabe que debe buscar a un tercero bien para la intermediación, o bien para que resuelva si ellos no saben o no pueden llegar a acuerdos, mucha gente propicia la intervención de terceros bien como lobby de facilitación o bien para arreglar la conciliación de un acuerdo. 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 cuando se trata de negociaciones y de conflictos.

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).

Sin embargo, hay que recalcar que saber comunicarse no es el flujo unidireccional. Como lo hemos planteado, la comunicación está soportada en el diálogo complejo: “El diálogo en el que las intenciones 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” (Brockbank y McGill, 2002).

3.3. El asunto de la paz

El asunto de la paz no es problema lejano en espacio y tiempo, es un asunto próximo y urgente. Es un tema que ha incrementado su interés a nivel mundial en los últimos años motivado al cambio de conciencia sobre la convivencia. Una perspectiva básica la tenemos de la UNESCO: “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...” Así la ausencia de paz está determinada por al menos tres tipos de violencias: la directa (agresiones personales, terrorismo, guerra), la estructural (pobreza, injusticia, desempleo), y la cultural (ideologías, campañas, creencias). Galtung (1998) explica que la construcción de la paz está sostenida por el siguiente tríode: reconstrucción, resolución y 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 alimantar la paz.

La paz puede estar 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. No es fácil ponernos de acuerdo sobre lo que es paz. Siguiendo a Aguiar (2000) “...lo verificable, más allá del fenómeno manifiesto de conflictividad presente en todos los espacios y tiempos de la Historia de los Hombres, es la ausencia de un criterio intercultural acerca de la paz y de su consolidación.”

Es una perspectiva difícil de captar cuando aún no se está en guerra o violencia declarada. Sin embargo, la preocupación ciudadana por la seguridad, los problemas de injusticia, el hambre y la violencia, el autoritarismo, la corrupción y la impunidad, crean estados de tensión social, en los que diversos grupos de personas demandan paz. Esto contrasta con dos aspectos: 1) los rasgos recurrentes de comportamientos agresivos, coercitivos, o de abusos de poder para resolver los problemas a la fuerza, alejados del diálogo comunicacional, tal vez por la frustración y la desesperanza de no saber y no poder actuar de otra manera, y 2) la utilización creciente del discurso de diálogo y de la paz por parte de grupos autoritarios o violentos como argumento para persuadir a sus seguidores respecto las ideas políticas, lo que puede verificarse tanto en personalidades, grupos armados (guerrillas) como en gobiernos. Con toda seguridad tenemos más información psicológica para competir (agresivamente) por el éxito a cualquier precio que formación cultural para saber dialogar.

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. Por ello, también, la educación en comunicación para la paz es una misión que abarca lo personal, lo grupal y lo social; lo local, lo nacional y lo global. Un proyecto sin fin para la construcción de futuros orientados hacia el entendimiento, el bienestar y la justicia, proyecto complejo y multidimensional. Podemos estar relativamente alejados de los escenarios de violencia pero nunca estamos exentos de sus efectos. Los conflictos de la comunidad, o entre éstas y los gobernantes, las crisis política del país, los problemas de justicia y de bienestar, el terrorismo, los secuestros, la delincuencia, el desempleo y el hambre, la violencia verbal doméstica o pública, la agresividad comunicacional, o los conflictos armados internacionales, son asuntos que nos afectan y comprometen la paz. Tal vez, parte del asunto es que no nos percatamos que el incremento de estos problemas

cotidianos generan una violencia sutil de la que apenas nos quejamos pero que poco vinculamos con la necesidad creciente de paz. Posiblemente para muchos el error está en asociar la paz como consecuencia de grandes conflictos violentos.

La paz es un asunto de la vida cotidiana aun cuando todavía no estemos inmersos en grande movimientos de violencia (Díaz et al 2002a y b; Rojas y Arapé 2002). Es un problema cultural, de derechos humanos, comunicacional, de política pública, de supervivencia que para su impulsión debe implicar a todos los ciudadanos recuperando la cotidianidad, la palabra y el diálogo: "para lograrlo se deben incentivar todas las formas de expresión desde lo local." (Aguilera, 2002)

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

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. El concepto puede ser utilizado como bandera de sectores pacifistas o como eslogan de grupos autoritarios, violentos o subversivos http://mipagina.cantv.net/comunicacion_y_paz/index.htm.

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: señalar a la paz como un proyecto inalcanzable o utópico; magnificar la descoordinación de esfuerzos entre medios de comunicación, educación, justicia social y participación ciudadana; ambición y concentración de poder, trastornos de personalidad de líderes, asociación de la agresividad como inevitable a la convivencia, dificultad de desarme de la población civil, ausencia de educación en materia de paz.

Ante el peso de las barreras se pueden señalar al menos cinco líneas de acción: 1) incremento de la afirmación personal para el desarrollo de la autoestima; 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. Y 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. B Boqué (2003,10) lo sintetiza de esta manera: "El verdadero nudo gordiano de la convivencia que no supervivencia radica en los principios de comprensión, 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).

4. Resultados y Conclusiones

Luego de la discusión teórico precedente, contrastamos algunas ideas con un trabajo de campo que se focalizó en tres grupos de estudiantes ubicados en Caracas, Maracaibo y la Costa Oriental del Lago de Maracaibo (COLM) a los que se aplicó el *game* “Aprendiendo a Dialogar”. La aplicación de esta dinámica fue asimilada como una experiencia de aprendizaje para aceptar críticas y evaluaciones, lo cual contribuyó a evidenciar y tratar conflictos. A pesar de que la dinámica resultaba atractiva, nunca el tiempo fue suficiente para completar las 36 preguntas. En ocasiones fue necesario que los participantes aplicaran estrategias para conducir los conflictos que se presentaban dentro del juego, y que se producía tanto por las opiniones como por las evaluaciones otorgadas.

El aspecto de formación del taller se desarrollo a manera de *diálogo conversacional*, es decir, desrigidizando el aprendizaje al despojarlo de instruccionalismo mecanicista. Se trato de un amplio diálogo entre un *tutor* y un *grupo de interesados*. El instructor exponía conceptos fundamentales en un lenguaje sencillo y amable, y fomentaba la participación extrayendo ejemplos y aclaraciones de la experiencia vital de los mismos cursantes. Lo más importante era la construcción del conocimiento a partir de la participación y de las contribuciones de los asistentes. El diálogo implicaba el compromiso de participar añadiendo valor en la discusión en el entendido de que nadie podía permanecer como *espectador*. El trabajo del instructor o tutor resultó altamente dinámico, mientras que el trabajo del instructor-observador no era menos denso para captar detalles de las interacciones.

Los contenidos y conceptos fueron presentados por el tutor y ejemplificados por los mismos participantes con ejemplos de la vida comunitaria para ser asimilados según la propia experiencia.

En general, luego de la experiencia los grupos mostraron cambios significativos lo que puede revelar: 1) que la dinámica del juego ayudó a modificar percepciones sobre la conducción de los conflictos así como actitudes y conductas comunicacionales ante los conflictos, 2) que el cambio podría indicar una maduración respecto a los conceptos y actitudes, 3) que parte de un bagaje conceptual puede ser transmitido parcialmente de modo informal con efectos motivadores para el aprendizaje, 4) que los estudiantes mostraron interés en aprender sobre el cómo comunicarnos mejor para conducir mejor los conflictos, 5) que el tema de resolución de conflictos y cultura de paz resultó interesante para los grupos de estudio mostrando un atractivo inesperado.

La experiencia de investigar sobre el tema de Comunicación, Conflictos y Cultura de Paz, contrastando con grupos de estudiantes, reveló que todos los grupos modificaron sus percepciones sobre comunicación, conflictos y cultura de paz, que todos los grupos experimentaron un aprendizaje abierto a partir del amplio diálogo, que talleres sobre comunicación y conflicto pueden ser útiles para la construcción de la cultura de paz. La experiencia también reveló que los estudiantes redujeron la percepción de conflictividad en las personas al tiempo que incrementaron su percepción sobre inseguridad en la comunidad y conflictividad en el país, valoraron la importancia de la formación en comunicación para reducir conflictos y de la importancia de incorporar tal formación en la educación formal, incrementaron su percepción de agresividad en la comunicación de los líderes, y reconocieron como baja el interés de otros en participar en este tipo de talleres.

Agenda pendiente

Los investigadores consideran pertinente continuar la investigación teórica para ampliar la comprensión del tema y sus aplicaciones prácticas. Del mismo modo programan el estudio sobre otros grupos de estudiantes o sectores de interés con el objeto de mantener un Observatorio de Comunicación, Conflictos y Paz.

Referencias Bibliográficas

- Avruch, K. (1991). **Introduction, Culture and Conflict Resolution**, Westport, CT, Greenwood Press.
- Aguilar, Asdrúbal (2000). Perfiles éticos y normativos del derecho humano a la paz, en **Cultura de Paz y Derechos Humanos**, Edic. UCAB, Caracas.
- 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 ge-**

- rencial.** 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.
- Brockbank, 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. Novedades Educativas, Buenos Aires.
- Díaz, Romero, S. y Luis Rodolfo Rojas (2002a). Plan Colombia: Análisis Mass Mediático. En **REVISTA FACES UC**. Fac. de Ciencias Económicas y Sociales, año 12 N° 23 (31-39).
- Díaz, B. Romero, S. y Luis R. Rojas. (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, 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", *Communication 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, Gogoratzuz, 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 thought 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.
- Pearse, W. (1994). **Interpersonal Communication: making social worlds**, Harper, N.Y.
- Perez Serrano, Gloria (1994). **Investigación Cualitativa Retos e Interrogantes**, Edi La Muralla Madrid.
- Peter, T. y Waterman, R. (1986). **En Busca de la Excelencia**, Edit Folio, Barna.
- Rojas Vera, Luis Rodolfo y Elizabeth ARAPÉ COPELLO, (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 Vera, Luis Rodolfo Y Elizabeth Arapé (1999b) "La Visión y la Comunicación en la Gerencia", **Revista Opción**, N°28, pág 29-58.
- Rojas Vera, Luis Rodolfo y Elizabeth ARAPÉ COPELLO, (2001a). "Comunicación, Conflicto y Negociación". **Revista TELOS de Estudios Interdisciplinarios** 3, 3, 367-373.
- Rojas Vera, Luis Rodolfo; Elizabeth ARAPÉ, y Reinny Beth TORRES (2001b). "Postmodernidad: Lógicas Organizacionales, Lógicas Tecnológicas", en **Organizaciones Transcomplejas** Lanz, Rigoberto (Comp.). Imposmo / Conicit.
- Rojas Vera, L R., Durante, E., Arapé (2002) Comunicación, conflictos y paz. En **Revista Telos**. Vol. 4 (3):447- 464. URBE.
- Rojas, Luis Rodolfo y Elizabeth Arapé (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 (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, psicología y creencias** Barcelona, UAB.
- Weick, K. (1995) **Sensemaking in organizations**, Sage, CA.