

# Resolución de conflictos para el fomento de la cultura de paz: importancia de los medios de comunicación alternos en Colombia\*

María Castellano Caridad\*\*, John Virviescas Peña\*\*\*, Elías Castro Blanco\*\*\*\*, César Alvarino Cruz\*\*\*\*\*, Boris Pinzón Franco\*\*\*\*\*, Rocío Gutiérrez Echeverría\*\*\*\*\*

## Resumen

**Introducción.** Históricamente se encuentran pruebas de la existencia de diversas controversias entre individuos y grupos sociales por la presencia de las múltiples formas de pensar, sentir o manifestar sus pensamientos, sea en el campo político, en el universitario, en el empresarial o en el institucional. Se tienen datos de diversos periódicos colombianos que señalan que el conflicto armado en Colombia, ha dejado alrededor de siete millones de víctimas, lo que constituye una responsabilidad compartida entre las FARC, los paramilitares y el Estado colombiano. **Objetivo.** Es por ello que el estudio tuvo como objetivo analizar la resolución de conflictos para el fomento de una cultura de paz, mediante la intervención de los medios de comunicación alternativos. Su base teórica se sustenta en Fisas (2011), Berganza y Ruiz (2005), y Bello (2008), entre otros. **Materiales y métodos.** De tipo explicativo, analítico, con diseño no experimental, transversal de campo. Sus informantes: doscientos un sujetos. Su instrumento con 101 ítems, y cinco alternativas de respuestas, validado y sometido a confiabilidad.

**Resultados.** Como principales hallazgos evidenciados, están los lineamientos estratégicos correspondientes a la resolución de conflictos para el fomento de una cultura de paz desde la comunicación alternativa, así como las conclusiones y recomendaciones pertinentes. **Conclusiones.** De acuerdo con los resultados de la investigación se consideran las dificultades que muestra parte del personal de las organizaciones para contar con los estilos de resolución de conflictos; no obstante, de acuerdo con el análisis de la estadística inferencial, en un segundo resultado hallamos el vínculo entre las dificultades de algunos individuos para contar con un estilo de comunicación efectivo y demostrar una conducta adecuada. Y en último lugar, y dando respuesta al interrogante base de la investigación, entendemos que mientras más bajo sea el nivel de resolución de conflictos empleado por los directivos, menor será el nivel de fomento de una cultura de paz desde la comunicación alternativa por parte de los empleados. Finalmente, en la resolución de conflictos para el fomento de la paz, en los entornos estudiados poco consideran el recurso de los medios de comunicación alternativos. Se presentan

\* El artículo original se deriva de la investigación Resolución de conflictos y comunicación asertiva en organizaciones binacionales, el cual está enmarcado en el proyecto "Encaminados hacia la paz" de la Corporación Universitaria Latinoamericana.

\*\* Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE, Venezuela 2014). Magíster Scientiarum en Derecho del Trabajo. (URBE, Venezuela 2006). Miembro del Comité de Investigación (URBE, Venezuela 2015). Docente investigadora en la Corporación Universitaria Latinoamericana. Editora de la Revista Enfoque Latinoamericano. Email: mcastellano@ul.edu.co

\*\*\* Magíster en Educación, 2016, Universidad de la Costa CUC. Barranquilla 2015. Especialista en Estudios Pedagógicos, 2014, Corporación Universidad de la Costa, Barranquilla 2014. Profesional en Relaciones Internacionales, marzo de 2010, Universidad del Norte, Barranquilla 2010. Coordinador de Internacionalización de la Corporación Universitaria Latinoamericana CUL. Email: internacionalizacion@ul.edu.co

\*\*\*\* Doctor en Estudios Políticos y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia, magíster en Historia de la Pontificia Universidad Javeriana, magíster en Filosofía del Derecho de la Universidad Libre de Colombia, especialista en Filosofía del Derecho y Teoría de la Universidad Libre de Colombia y Filósofo de la Universidad Nacional de Colombia. E mail: eliascastro\_filosofia@yahoo.es

\*\*\*\*\* Maestrante en Administración. Especialista en Diseño y Evaluación de Proyectos. Ingeniero químico. Docente tiempo completo de la Corporación Universitaria Latinoamericana CUL. Email: calvarino@ul.edu.co

\*\*\*\*\* Magíster en Educación de la Universidad Pedagógica Nacional - UPN. Especialista en Derecho Público de la Universidad Autónoma de Colombia y Abogado de la Universidad Autónoma de Colombia. Email: antropia1@gmail.com

\*\*\*\*\* Ingeniera de sistemas: Universidad Simón Bolívar. Magister en Telemática y Doctorante en Ciencias Mención Gerencia Universidad Rafael Belloso Chacín (V/Zuela).

Artículo recibido: 11/04/2017; Artículo aprobado: 08/05/2017

Autor para correspondencia: John Virviescas Peña, email: internacionalizacion@ul.edu.co

lineamientos aplicables a fin de que los directores cuenten con elementos estratégicos que permitan resolver conflictos.

**Palabras clave:** resolución de conflictos, comunicación, medios alternos, cultura de paz.

### **Conflict resolution to promote peace culture: importance of alternate communication media in Colombia**

#### **Abstract**

**Introduction.** Historically, there is evidence of the existence of several controversies among individuals and social groups due to the presence of different ways of thinking, feeling, and expressing their feelings either in politics, in the universities, in the companies or in institutions. There are data about several Colombian newspapers that affirm that the armed conflict in Colombia has left about seven million victims; a shared responsibility of FARC, paramilitary groups, and the Colombian state. **Objective.** For this reason, the research was intended to analyze the resolution of conflicts in order to promote a peace culture through the intervention of alternate communication media. Its theoretical basis is supported by Fisas (2011), Berganza and Ruiz (2005), and Bello (2008), among others. **Materials and methods.** Explanatory and analytical method with non-experimental, transversal field design. Informants: two hundred individuals. Instrument with 101 items and five choices of response, validated and subject to reliability. **Results.** The main findings include the strategic guidelines corresponding to resolution of conflicts to promote a peace culture from the alternate communication, as well as relevant conclusions and recommendations. **Conclusions.** According to the results of the research, difficulties faced by staff of organizations to use conflict resolution styles; however, according to the analysis of inferential statistics, in a second result the association of the difficulties of some individuals to use an effective communication style and show a proper behavior has been found. Finally, and giving response to the main question of the research, it is understood that the lower the degree of resolution of conflicts employed by leaders the lower the degree of promotion of a peace culture from alternate communication by the employees. Concerning conflict resolution to promote peace, the environments subject to analysis show a low consideration of the use of alternate communication media. Some guidelines are applied so that leaders can have strategic elements which allow resolving conflicts.

**Key words:** conflict resolution; communication; alternate media; peace culture.

### **Resolução de conflitos para o fomento da cultura de paz: importância dos meios de comunicação alternos na Colômbia**

#### **Resumo**

**Introdução.** Historicamente se encontram provas da existência de diversas controversas entre indivíduos e grupos sociais pela presença das múltiplas formas de pensar, sentir ou manifestar seus pensamentos, seja no campo político, no universitário, no empresarial ou no institucional. Se tem dados de diversos periódicos colombianos que mostram que o conflito armado na Colômbia, há deixado ao redor de sete milhões de vítimas, o que constitui uma responsabilidade compartilhada entre as FARC, os paramilitares e o Estado colombiano. **Objetivo.** É por isto que o estudo teve como objetivo analisar a resolução de conflitos para o fomento de uma cultura de paz, mediante a intervenção dos meios de comunicação alternativos. Sua base teórica se sustenta em Fisas (2011), Berganza e Ruiz (2005), e Bello (2008), entre outros. **Materiais e métodos.** De tipo explicativo, analítico, com desenho não experimental, transversal de campo. Seus informantes: duzentos um sujeito. Seu instrumento com 101 itens, e cinco alternativas de respostas, validado e submetido a confiabilidade. **Resultados.** Como principais descobertas evidenciadas, estão os alinhamentos estratégicos correspondentes à resolução de conflitos para o fomento de uma cultura de paz desde a comunicação alternativa, assim como as conclusões e recomendações pertinentes. **Conclusões.** De acordo com os resultados da investigação se consideram as dificuldades que mostra parte do pessoal das organizações para contar com os estilos de resolução de conflitos; apesar disso, de acordo com a análise da estatística inferencial, num segundo resultado encontramos o vínculo entre as dificuldades de alguns indivíduos para contar com um estilo de comunicação efetiva e demonstrar uma conduta adequada. E em último lugar, e dando resposta ao interrogante base da investigação, entendemos que enquanto mais baixo seja o nível de resolução de conflitos empregado pelos diretores, menor será o nível de fomento de uma cultura de paz desde a comunicação alternativa por parte dos empregados. Finalmente, na resolução de conflitos para o fomento da paz, nos entornos estudados pouco consideram o recurso dos meios de comunicação alternativos. Se apresentam alinhamentos aplicáveis com fim de que os diretores contem com elementos estratégicos que permitam resolver conflitos.

**Palavras chave:** resolução de conflitos, comunicação, meios alternos, cultura de paz.

## Introducción

Hoy día se apunta a que en el manejo de los conflictos se incorpore como estrategia el paradigma comunicativo, pues él da cuenta de una serie de procesos que conducen de manera asertiva a contribuir en la resolución de conflictos para el fomento de una cultura de paz, debido a que esta asertividad permitirá a las personas actuar con base en sus intereses, defenderse sin ansiedad y expresar cómodamente sus sentimientos; ello implica el respeto tanto hacia el propio individuo como hacia los demás, al reconocer también los sentimientos y los derechos de los otros. En este punto es válido traer a concurso lo expresado por Zuleta (2005):

No se puede respetar el pensamiento del otro, tomarlo seriamente en consideración, someterlo a sus consecuencias, ejercer sobre él una crítica, válida también para el pensamiento propio, cuando se habla desde la verdad misma, cuando creemos que la verdad habla por nuestra boca; porque entonces el pensamiento del otro solo puede ser error o mala fe; y el hecho mismo de su diferencia con nuestra verdad es prueba contundente de su falsedad, sin que se requiera ninguna otra.

En resumidas cuentas, se aspira a buscar el espacio en donde las personas, de manera individual, con todo su equipaje de creencias, conceptos, emociones, percepciones y demás, erigen su propia historia de vida a partir de su experiencia, pero con la suficiente amplitud para converger con los demás en los diversos contextos de relación, transformando los comportamientos en positivos y neutralizando los negativos, tal como lo refleja Fisas (2006, p. 15):

Si estamos de acuerdo que la paz es la transformación creativa de los conflictos, y que sus palabras-clave son entre otras, el conocimiento, la imaginación, la compasión, el diálogo, la solidaridad, la integración, la participación y la empatía, hemos de convenir que su propósito no es otro que formar una cultura de paz, opuesta a la cultura de la violencia.

Este autor menciona unos valores que son de fundamental importancia al momento de

promover una cultura de paz, tales como el diálogo, el intercambio de ideas, la integración, la empatía, pero deben practicarse desde el respeto, la responsabilidad y lo afectivo, pues solo de esa manera podrá reeducarse a la ciudadanía sobre cómo desarrollar las vías para una cultura de paz.

Cabe presentar en este momento lo que desde la perspectiva de Lewis (1995), citado en Corrales y Hernández (2009, p. 12) se entiende por medios de comunicación alternativa: "aquella que propone lo alternativo a los medios tradicionales, es decir, a los más utilizados". Definitivamente estos medios de comunicación son la contraparte de los medios tradicionales, pues se caracterizan porque sus interlocutores exponen sus ideas valiéndose del conocimiento cultural, de su esencia como miembros de una corporación, organización, localidad, región o país, pero también de las necesidades que tienen de ser escuchados y compartir con otros su realidad.

Centrando más el propósito de este estudio, es clave destacar el papel transformador de los medios de comunicación alternativos en las poblaciones vulnerables de Colombia, ya que las características propias de este tipo de comunicación permiten una integración más profunda con el entorno. Con el objetivo primordial de fomentar la paz, mediante un protagonismo participativo e integral que facilite la creación de una cultura que esté orientada a los valores y principios de la reconciliación.

### Fomentando una cultura de paz a través de la comunicación alternativa

La educación es un pilar fundamental dentro del desarrollo de la sociedad actual, contemplada como el factor determinante para el cambio y fomento de la paz. Es propio hacer referencia a lo que el titular de la Cátedra de la UNESCO para la Paz y los Derechos Humanos de la Universidad Autónoma de Barcelona expresa (Fisas, 2011, p. 3):

La cultura de paz es una tarea educativa que pasa por educar en y para el conflicto, en desenmascarar la violencia cultural y el patriarcado, en educar para la disidencia, el inconformismo y el desarme, en

responsabilizarnos, en movilizarlos, en transformar los conflictos, en llevar a cabo el desarme cultural, en promover una ética global y en buscar un consenso fundamental sobre convicciones humanas integradoras, entre otras cosas.

En cuanto a estos aspectos, es que se podrá iniciar realmente una cultura de paz, pero probablemente se requiera de ayuda, misma que puede relacionarse con las formas de comunicar la información. En este sentido, se hace referencia a los medios de comunicación que han surgido producto de la necesidad de muchos sectores de ser escuchados, atendidos, educados y apoyados en su desarrollo. A este tenor, Naciones Unidas (1998, Resolución A / 52 / 13), expresa que

[...] la cultura de paz consiste en una serie de valores, actitudes y comportamientos que rechazan la violencia y previenen los conflictos tratando de atacar sus causas para solucionar los problemas mediante el diálogo y la negociación entre las personas, los grupos y las naciones.

Es precisamente esta definición la que permite impulsar la incorporación de medios de comunicación alternativos en los diversos ámbitos de trabajo, pues ellos pueden ser los vasos comunicantes entre los trabajadores, la empresa y los usuarios, ya que el diálogo abierto, franco, plural y equitativo es agente fundamental para mediar en los conflictos que puedan surgir propios de la dinámica laboral y relacional. En palabras de Fensterheim y Baer (2003), esto se conoce como comunicación asertiva; ellos la refieren como una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar las ideas y sentimientos o defender los legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante de la típica ansiedad, la culpa o la rabia y es lo que estos medios de comunicación deben impulsar en los entornos de trabajo.

A este tenor, se tomó en consideración lo expresado por los autores Güell y Muñoz (2000), y Fensterheim y Baer (2003), quienes coincidieron en plantear que existen tres estilos básicos de comunicación diferenciados

por la actitud que se revela ante el interlocutor: pasivo, agresivo y asertivo, los cuales, además de reflejarse en el lenguaje oral, se manifiestan en el lenguaje no verbal, como en la postura corporal, en los ademanes o gestos del cuerpo, en la expresión facial y en la voz, y que los mismos aportan información sustantiva a la otra parte al momento de interactuar.

El modelo comunicacional en la resolución de conflictos para el fomento de una cultura de paz es difícil de llevar a la práctica ante la influencia de elementos que intervienen en el acto de socialización y cuya detección es necesaria para evitarlos en pro de lograr una resolución eficiente. A dichos obstáculos se les denomina barreras de comunicación y a partir del conocimiento que se tenga de estas, se puede plantear una gestión eficiente de las mismas para resolver conflictos de manera pacífica, pues como bien señala Newstrom (2011), las barreras comunicacionales se encuentran tanto en la vida privada como en la organizacional y suelen devenir de diferencias de personalidades, educación, origen, estatus socioeconómico u otros factores que afectan la armonía en las relaciones y son potenciales gestoras de conflictos.

### **Resolución de conflictos para el fomento de una cultura de paz**

Tomando como norte los contextos estudiados, empresas y universidades, ambos vistos como organizaciones que prestan servicios a la sociedad, se reflexiona sobre cómo gestionar los conflictos, incorporando los medios de comunicación alternativos como elemento importante para engranar valores y principios que propendan a resolver diferencias en un clima de libertad, participación, diálogo, entre otros, y que, a su vez, potencie la productividad de los grupos sociales que hacen vida en ellos. No importa si estas diferencias son reales o no. Si las personas perciben que existen diferencias, entonces existe una situación conflictiva.

Autores como Suárez (2005) destacan la importancia de la habilidad de manejar conflictos; incluso señalan que el gerente o líder se destacará por los rasgos, habilidades y tipos de conocimientos para resolver conflictos

entre estos liderazgos surgen los medios de comunicación alternativos como intermediario para esta gestión en aras de recuperar la paz entre los miembros de una organización. El manejo de todas estas variables depende del estilo de abordaje de conflictos que se utilice. En este sentido, Chiavenato (2009) señala que luego de conocer los diferentes tipos de conflicto, es natural desplazar la atención a los métodos más comunes para el manejo de los mismos. Igualmente, manifiesta que los estilos utilizados reflejan diferentes grados de cooperación y asertividad, en virtud de que intentan una respuesta cooperativa y una respuesta asertiva.

En definitiva, si los conflictos forman parte de todos los trabajos, como sostienen Adier y Marquardt (2005, p. 64) "son inevitables, desagradables o contraproducentes", la no disponibilidad, puede llevar a la persona a ser inestable en su trabajo; contrario sería cuando se es consciente de estas situaciones y se escoge entre varias alternativas a fin de encontrar la de mayor asertividad. De ahí que se contemplan los medios de comunicación alternativos como herramienta para dar solución a los diferentes conflictos que se puedan generar en entornos de día a día, los cuales ejercen un papel clave en el desarrollo de la sociedad. En consecuencia, contar en la organización con agentes mediadores ante un conflicto contribuiría a desenmarañar las posiciones discordantes, haciendo énfasis en la comunicación de las visiones que cada uno tiene sobre el problema y concienciar a las partes de sus niveles de razón ante lo exigido, todo ello con mesura, diálogo, transparencia, respeto, veracidad y equilibrio, para que el conflicto realmente sea resuelto sin dejar sinsabores entre las partes involucradas y tampoco con la organización.

Ahora bien, gestionar la resolución del conflicto significa desarrollar todas aquellas tácticas que conducen al establecimiento de una negociación con participación activa de las partes. Bien lo expresa Soler (2002, p. 123): "las tácticas en la negociación son las prácticas, las actitudes, los comportamientos y uso de los recursos disponibles, a fin de lograr el acuerdo entre los actores involucrados en

el conflicto". Como se ha podido observar, así como hay tácticas beneficiosas para el proceso de negociación en las organizaciones, también se presentan otras que mal utilizadas pueden perjudicar los logros a alcanzar en dicha negociación.

Ante este tenor, el conflicto es considerado por algunos autores, entre ellos Benítez, Medina y Munduate (2011), como un proceso motivacional y afectivo que influye en diversos contextos sobre las actuaciones y resultados de las personas.

## **Materiales y métodos**

El presente estudio, siguiendo a Palella y Martins (2006, p. 93), se orienta bajo la modalidad y nivel de **estudio explicativo** porque trata de encontrar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos complejos y delicados.

### **Diseño**

Avanzando en la estructura operativa, es de significar que el presente estudio se concibe bajo un diseño no experimental, puesto que se observa el fenómeno tal como se presenta en la realidad estudiada.

### **Tipo**

La evolución del fenómeno de la investigación indica que es de tipo transversal de campo, por llevar un proceso de recolección de datos en un tiempo único y en el mismo lugar donde se da el fenómeno.

### **Población**

Para efecto de esta investigación se seleccionaron universidades privadas y empresas bancarias que prestan servicios en Barranquilla (cuadro 1). Las unidades informantes fueron sus directores y empleados, con quienes se resaltó la importancia de aplicar medios de comunicación alternativos en la resolución de conflictos, pues se considera de importancia conocer si esa característica influye en el fenómeno estudiado:

**Cuadro 1. Distribución de la Población**

Unidades de análisis	Directores	Empleados	Total
Bancoldex	10	28	38
Banco AV Villas	05	20	25
Corporación Universitaria Latinoamericana	10	28	38
Universidad de la Costa	30	70	100
Total	55	146	201

Fuente: oficinas de Administración de Recursos Humanos de cada organización (2015).

El instrumento quedó constituido por ciento un (101) reactivos, con cinco alternativas de respuesta tipo escala de Likert. Antes de aplicar el instrumento se realizaron dos procesos más, los cuales son la validez y la confiabilidad. Palella y Martins (2006) afirman que la validez de un instrumento representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir. La validez del instrumento aplicado en esta investigación se obtuvo mediante un proceso de validación de contenido, empleando para ello la consulta a un grupo diez (10) expertos, tanto en contenido como en el aspecto metodológico.

Berganza y Ruiz (2005) consideran que antes de lanzar la encuesta, es imprescindible haber efectuado alguna prueba (encuesta piloto con muestras muy pequeñas) para comprobar que todo está correcto y haber instruido a los entrevistadores; en consecuencia, se procedió a aplicar una prueba piloto a veinte (20) sujetos fuera de la muestra. El procedimiento para determinar la confiabilidad fue el cálculo estadístico del coeficiente Alfa Cronbach que se estructura en una ecuación donde se despejan los valores que permiten calcular la confiabilidad del instrumento, tal como se presenta a continuación:

$$r_{tt} = ((k/k-1) * ((-\sum_{i=1}^k S_i^2) / (S_t^2))) \quad (\text{ecuación 1})$$

Donde:

- $S_i^2$  es la varianza del ítem  $i$ ,
- $S_t^2$  es la varianza de la suma de todos los ítems  $y$
- $k$  es el número de preguntas o ítems.

El procedimiento antes explicado arrojó como resultado que el cuestionario auto-administrado posee una alta confiabilidad, con un coeficiente Alpha Cronbach, equivalente a 0,896, lo cual al estar más cerca a 1, demuestra que el instrumento mide la conducta de los sujetos encuestados minimizando el margen de incertidumbre y la influencia de los sesgos y tendencias del investigador, coincidente con el baremo establecido para estos fines por parte de (Palella y Martins, 2006, p. 169).

## Resultados

Los siguientes resultados presentan una respuesta a los objetivos planteados en la investigación, los cuales, a su vez permiten generar los lineamientos estratégicos correspondientes a la resolución de conflictos para el fomento de una cultura de paz.

En primera instancia se destacan los resultados generados en función a los preceptos generales de la variable Resolución de Conflictos, para esto se aplicó el test HSD (*Honestly-significant-difference*) de Tukey a fin de comparar pruebas de múltiples rangos, en los cuales se evidencian las diferencias entre las dimensiones de la variable "Conflictos laborales", destacando igualmente la homocedasticidad de las varianzas entre las dimensiones (tabla 1).

En la tabla 1, se exponen los resultados de la comparación entre factores, donde la prueba HSD (*Honestly-significant-difference*) de Tukey ubica un subconjunto para  $\alpha = .05$ , basados en la similitud y diferencias de comportamiento

entre sus medias, correspondiendo el primero de ellos a la dimensión "Estilos de resolución de conflictos" que obtuvo la calificación más baja con una  $\bar{X}= 9,70$  puntos, seguido por la dimensión "Técnicas para la resolución de conflictos" que obtuvo una puntuación cuya media fue  $\bar{X}= 10,23$  puntos; luego, la dimensión "Factores del conflicto" con una  $\bar{X}= 12,06$ , y finalmente la dimensión "Niveles del conflicto" se colocó con la puntuación más alta con un equivalente a  $\bar{X}= 12,80$ .

En la tabla 2, se exponen los resultados de la comparación entre factores, donde la prueba HSD (Honestly-significant-difference) de Tukey ubica dos subconjuntos para alfa = .05, basados en la similitud y diferencias de comportamiento

entre sus medias, correspondiendo el primero de ellos a la dimensión "Tipos de Comunicación" que obtuvo la calificación más baja con una  $\bar{X}= 4,00$  puntos, seguido por la dimensión "Estilos de Comunicación" que obtuvo una puntuación cuya media fue  $\bar{X}= 9,17$  punto revistiendo la particularidad de ubicarse en ambos subconjuntos, en tanto que la dimensión "Barreras de la Comunicación con un valor de  $\bar{X}= 14,68$  puntos, se colocó con la puntuación más alta.

En consecuencia, se considera un modelo con un bajo ajuste entre las variables, por lo cual se proponen los lineamientos estratégicos para lograr la resolución de conflictos para el fomento de una cultura de paz con intermediación de la comunicación alternativa.

**Tabla 1. HSD (Honestly-significant-difference) de Tukey  
VARIABLE: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Factor	N	Subconjunto para alfa = .05	
		1	1
Estilos de gestión de conflictos	5	9,70	
Tácticas para el manejo de conflictos	4	10,23	
Factores del conflicto	9	12,06	
Niveles del conflicto	3	12,80	
Sig.		,201	

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a Usa el tamaño muestral de la media armónica = 4,472.

b Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

Fuente: elaborado por los autores (2015)

**Tabla 2. HSD (Honestly-significant-difference) de Tukey  
VARIABLE: COMUNICACIÓN ALTERNATIVA**

FACTOR	N	Subconjunto para alfa = .05	
		1	2
Tipos de comunicación	2	4,00	
Estilos de comunicación	3	9,17	9,17
Barreras de la comunicación	4		14,68
Sig.		,242	,208

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a Usa el tamaño muestral de la media armónica = 2,769.

b Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

Fuente: Elaboración de los autores (2015)

## Discusión

En referencia a los resultados obtenidos, se considera que algunos de los estilos de resolución de conflictos evidenciados en las organizaciones seleccionadas, difirieron de los postulados teóricos de Chiavenato (2009) quien señala que luego de conocer los diferentes tipos de conflicto, es natural desplazar la atención a los métodos más comunes para el manejo de los mismos, mientras que las organizaciones recurren a métodos enfocados a una comunicación poco asertiva. En concordancia con lo anteriormente mencionado, los estilos evidenciados por parte de las organizaciones encuestadas, muestran una falta de comunicación enfocada al cooperativismo y el trabajo en equipo, situación que favorece el desarrollo de conflictos en detrimento de una cultura de paz.

En definitiva, si los conflictos forman parte de todos los trabajos, como mantienen Adier y Marquardt (2005, 64), “son inevitables, desagradables o contraproducentes”, la no disponibilidad, evidenciada en los resultados, puede llevar a los empleados a ser inestables en su trabajo; contrario sería cuando se es consciente de estas situaciones y se escoge entre varias respuestas a fin de encontrar la de mayor asertividad, aspecto este que no fue favorecido en los resultados.

En consecuencia, la comunicación es una herramienta necesaria para conectar las partes involucradas y llegar a resultados consensuados para el logro de objetivos positivos, fin que debe distinguir la dinámica relacional de las organizaciones estudiadas. De nuevo aquí la variable resolución de conflictos se vincula con la otra variable en estudio, cultura de paz desde la comunicación alternativa.

Se pudo evidenciar de igual manera que los encuestados presentan dificultades frente a los tipos de comunicación que implementan, especialmente haciendo referencia a la comunicación asertiva, lo cual evidencia una relación directa con la conducta negativa que muchos manifiestan, el cual puede afectar el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Una vez finalizada la aplicación de la estadística inferencial a las variables con sus correspondientes dimensiones, fue conveniente dar respuesta a la interrogante central de la investigación: ¿Cómo abordar la resolución de conflictos para el fomento de una cultura de paz, desde la comunicación alternativa? En este sentido se aplicó la prueba de regresión lineal simple para determinar la bondad de ajuste ( $R^2$ ) entre las variables arrojando un valor de  $R^2 = 0.411$  (tabla 3). El resultado expuesto indica que la resolución de conflictos interviene de manera baja en el fomento de una cultura de paz desde la comunicación alternativa en las organizaciones estudiadas; esto es, mientras más bajo sea el nivel de resolución de conflictos mostrado por los directivos, menor será el nivel de fomento de una cultura de paz desde la comunicación alternativa por arte de los empleados.

Específicamente en la regresión lineal de la bondad del ajuste (tabla 3) con base en los postulados teóricos que fueron analizados y los resultados obtenidos en la investigación, se proponen lineamientos estratégicos para la resolución de conflictos en el desarrollo de una cultura de paz fundamentada en el apoyo de la comunicación alternativa para en los contextos universitarios y empresariales. En este sentido se proyecta:

- Fortalecer el desarrollo personal y organizacional, en un espacio de interacción y análisis sobre la importancia de los procesos comunicativos alternativos para el fomento de una cultura de paz.
- Definir las técnicas comunicacionales que propendan hacia la resolución pacífica de conflictos (es decir, tomar en cuenta las acciones y ponerlas en práctica).
- Diseñar medios de comunicación alternativos para los funcionarios, que permitan la fluidez en la comunicación interna, en aras de minimizar los conflictos.
- Compartir con los empleados las ventajas de la comunicación alternativa para la resolución de conflictos basada en una cultura de paz.
- Contribuir al fortalecimiento de las relaciones organizacionales a partir de la puesta en práctica de diversos medios de

comunicación alternativa para el fomento de una cultura de paz.

- Adoptar un modelo comunicacional basado en la asertividad como impulsor de una cultura de paz.
- Establecer alianzas estratégicas con diversos organismos e instituciones especializadas en el desarrollo de una cultura de paz.
- Establecer un proceso comunicacional plural y asertivo con sus empleados: procurar conocer a sus oyentes y tener la mejor información posible sobre ellos. Recordar que hay que hablar con ellos, no para ellos.

## Conclusiones

Tomando en consideración los hallazgos encontrados se evidencia que en estas organizaciones no está considerada de manera importante la inclusión de la comunicación alternativa en la resolución de conflictos como medio para el fomento de una cultura de paz, lo cual dificulta desaprender la cultura de la violencia la cual es evidente en las relaciones laborales, sociales y familiares, la cual fortalece una serie de antivalores que se dan en el proceso comunicacional, como evidentemente se demostró en esta investigación.

Esto claramente refleja que quienes dirigen dichas organizaciones, así como quienes trabajan en ellas, requieren de estrategias que les permitan establecer una comunicación basada en el respeto, la empatía, el diálogo franco, la fluidez, la pluralidad, la libertad de expresión y la escucha activa, como algunos de los elementos fundamentales para abonar el terreno hacia una cultura de paz, donde los conflictos, que son de orden natural, van a estar siempre presentes dentro de las organizaciones, pero lo importante es que estos puedan dirimirse y aprovecharse para fortalecer la templanza de la organización ante las adversidades, y no sucumbir.

La comunicación alternativa como medio para fomentar la paz ante la resolución de conflictos no está muy bien posicionada en el criterio de

las unidades informantes; sin embargo, hay indicios claros en los resultados que apuntan hacia un mejor proceso comunicacional, en virtud de que *intentan* una respuesta cooperativa y una respuesta asertiva, lo que favorece el desarrollo de una cultura de paz en la resolución de conflictos.

## Referencias bibliográficas

- Adier, H. y Marquardt, W. (2005). *Métodos y técnicas de la comunicación social: acerca del conocimiento y del pensar científico*. Buenos Aires: Lumén.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. A/RES/52/13 (1998). *Sesión 52, Asunto 156 de la Agenda. RESOLUCIÓN adoptada por la asamblea general [sin referencia a un Comité Principal (A/52/L.4/Rev.1 y Add.1)]* Disponible en [www.um.es/paz/resolucion2.html](http://www.um.es/paz/resolucion2.html).
- Benítez, M.; Medina, F.; Munduate, L. (2011). El estudio del conflicto en los equipos de trabajo: una visión de las contribuciones científicas realizadas en España. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 69-81. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210008>
- Berganza, M.; Ruiz, J. (2005). *Investigar en comunicación, guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: McGraw Hill Interamericana de España.
- Corrales, F. y Hernández, H. (2009) La comunicación alternativa en nuestros días: un acercamiento a los medios de la alternancia y la participación. *Razón y Palabra*, (70), 1-34
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. 2da. Edición. México: McGraw-Hill.
- Fisas, V. (2006). Una cultura de paz. En *"Cultura de paz y gestión de conflictos"*. Icaria / UNESCO, Barcelona, pp. 341-394
- Fisas, V. (2011). Educar para una cultura de paz. *Quaderns de Construcció de Pau*, 20.
- Fensterheim, H. y Baer, J. (2003). *No diga sí cuando quiera decir no*. Barcelona: Ediciones Grijalbo.
- Güell, M. y Muñoz, J. (2000). *Desconócese a ti mismo. Programa de alfabetización emocional*. Barcelona: Paidós.

- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. 13.º Ed. España: McGraw Hill.
- Ovejero, A. (2005). *Técnicas de negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente*. España: McGraw Hill.
- Palella, S. y Martins F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Fedupel.
- Suárez, M. (2005). *Mediación-conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Mimeografiado.
- Soler, J. (2002). *La calidad y eficiencia de las negociaciones. Formas estratégicas de la negociación*. Caracas: Publicaciones UCAB.
- Zuleta, E. (2005). *El elogio de la dificultad y otros ensayos*. 9.ª ed. Medellín: Hombre Nuevo Editores y Fundación Estanislao Zuleta.