

# El rol de la cultura en el conflicto

**Maria Beatriz Hennessy (Daza)**

Cómo le hablaré del océano a la rana,  
si ella no ha dejado nunca su estanque?  
Cómo le hablaré de la escarcha al ave de las tierras cálidas,  
si ella no ha dejado nunca la tierra de su nacimiento?  
Cómo hablaré de la vida con el sabio,  
si él es prisionero de su doctrina?

*Chung Tsu, siglo IV A.C.*

En nuestra sociedad global constantemente nos vemos desafiados por un sinnúmero de conflictos a todo nivel social, bien sean ellos de índole bilateral o multilateral, los cuales son de una gran complejidad debido a los diferentes patrones de comunicación, a las malas interpretaciones y a las diferentes visiones del mundo. El reto al que nos vemos abocados es el de reconocer el gran impacto que la cultura tiene en el conflicto sin llegar a caer en los extremos de un determinismo o de un relativismo excesivo.

La cultura es un aspecto esencial para el entendimiento del conflicto y la resolución del mismo, toda vez que ella juega un rol crítico dentro del conflicto influenciándolo abiertamente o en forma imperceptible. Frecuentemente la cultura pasa desapercibida, no obstante es parte central de la identidad de los individuos y de la metodología por ellos utilizada para crear significación. El conflicto ocurre cuando las identidades y los significados se consideran amenazados, ante lo cual los individuos reaccionan porque les interesa proteger su identidad y todo aquello que les es importante. Como resultado ellos actúan dentro de los confines de sus matrices culturales, las cuales a su vez afectan la percepción que ellos tienen de sí mismos y de los demás, así como su comportamiento en el conflicto.

## Cultura

La cultura es compleja, no se define fácilmente y cambia constantemente<sup>1</sup> Es un término que se usa en forma confusa y contradictoria y que cuenta con cientos de definiciones y sin embargo, sigue siendo, uno de los conceptos más definidos dentro del contexto de las ciencias sociales.

La palabra cultura proviene del latín 'colere' que significa construir sobre, cultivar, adoptar. En las primeras etapas del debate filosófico acerca del significado de la cultura, frecuentemente se hizo referencia a ella como algo opuesto a la naturaleza, toda vez que la cultura se refería a algo construido voluntariamente por el hombre, mientras la naturaleza se daba por sí misma. Desde el siglo XVIII, particularmente en Europa, el término cultura emerge para describir 'la elite' y 'los altos conceptos culturales'. En la Inglaterra victoriana del siglo XIX, la cultura es asociada a los gustos refinados, el entrenamiento intelectual y los manierismos de las clases altas. Durante el mismo periodo los antropólogos, sociólogos e historiadores introducen el término civilización para describir el sumo de la evolución de la cultura y como resultado el término cultura se

---

<sup>1</sup> Véase Clement, Kevin, "Conflict and Conflict Resolution in the Asia Pacific Region: Culture, Problem-solving and Peacemaking" (1994), *Pacific review* 6 (20) 1-15 p. 5.

convierte en sinónimo de 'civilización' o 'refinamiento de la mente';<sup>2</sup> particularmente, en relación con refinamientos tales como educación, arte y literatura.

Durante la mitad del siglo XIX, una dimensión política se adiciona a la noción de cultura, los conceptos de cultura de las masas y de la cultura popular hacen su aparición avivando la teoría controversial de las escuelas de Frankfurt y de Birmingham. Hacia finales de siglo, Edward Tylor propuso la definición moderna de cultura como un patrón social de pensamiento humano y de comportamiento. Desde entonces la definición de la cultura ha sido una lista sin fin, la cual se ha extendido considerablemente. Los antropólogos Kroeber & Kluckhohn (1952)<sup>3</sup> ofrecen una de las definiciones más aceptadas, según la cual, como lo anota M.P. Carrol,<sup>4</sup> la cultura es:

- 1- Algo compartido por todos o la mayoría de los miembros de algunos grupos sociales;
- 2- Algo que los miembros mayores del grupo transmiten a los miembros más jóvenes; y
- 3- Algo que estructura las percepciones individuales acerca del mundo y moldea el comportamiento de los individuos.

De acuerdo a Triandis, la cultura es para la sociedad lo que la memoria es para los individuos. Ella provee un sistema de orientación a los comportamientos de las personas y a las interpretaciones que ellos hacen de los unos a los otros. Los rasgos característicos de este sistema de orientación son los estándares culturales, los cuales incluyen todos los procesos de percepción, cognición, evaluación y de comportamiento, los que a su vez, son considerados normales, naturales y vinculantes para la mayoría de los miembros de la sociedad. Dichos estándares son aprendidos desde muy temprana edad a través de la socialización y son primariamente inconscientes hasta que el individuo entra en relación con personas de otras culturas.<sup>5</sup>

La cultura ha sido descrita también como una ordenación de tres capas y frecuentemente se le ha comparado con una cebolla, donde una capa es desprendida con el fin de ver las capas subsiguientes. La capa exterior es la más explícita de todas ellas en la cual se encuentran los artefactos y productos tales como la lengua, alimentos, estructuras familiares, arquitectura, etc. La segunda capa contiene las normas y valores. Las normas definen lo que es correcto e incorrecto mientras que los valores representan la definición de lo que es bueno o malo.<sup>6</sup> La capa interna está formada por los postulados básicos y representa las hipótesis fundamentales acerca de lo que es la vida y la forma como los problemas cotidianos deben ser manejados cuando se hacen evidentes.

La visibilidad de las capas se basa en un enfoque práctico de la cultura, sin embargo, cada cultura tiene personas que notoriamente se salen de la norma a pesar de formar parte del grupo

---

<sup>2</sup> Véase Hofstede, Geert, "Culture's Consequences: International Differences in Work- Related Values", Beverly Hills, Ca: Sage Publications, 1980, p. 26.

<sup>3</sup> Kroeber & Kluckhohn, citado en Adler, N. J., "International Dimensions of Organizational Behavior", Cincinnati, Oh: South-Western College Publishing, 1997 p. 14.

<sup>4</sup> Carrol, **Ibíd**, p.15.

<sup>5</sup> Triandis, Harry, "Individualism & Collectivism: New Directions in Social Psychology", Boulder, Co: Westview Press, 1995, pgs. 4-5.

<sup>6</sup> Véase especialmente Trompenaars, F. & C. Hampden-Turner, "Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business", New York: McGraw-Hill, 2<sup>nd</sup> ed. 1998, p. 22.

cultural. Sus puntos de vista y comportamientos difieren significativamente de los del resto de los miembros e incluso pueden presentar similitudes con los de otras culturas.<sup>7</sup>

Moore y Woodrow adaptaron la definición de cultura de Samovar y Porter con el fin de ofrecer una descripción más detallada de la cultura, la cual incluye la diversidad dentro de los grupos sociales y por ende es más afín con la visión de la cultura dentro de la esfera de la resolución de conflictos. Según ellos:

*La cultura es el resultado acumulado de experiencias, valores, religión, creencias, actitudes, significados, conocimientos, organizaciones sociales, procedimientos, sincronización, roles, relaciones espaciales, conceptos acerca del universo y objetos materiales y posesiones adquiridas o creadas por un grupo de personas durante el curso de las generaciones, a través de la interacción y del esfuerzo individual y del grupo. La cultura se manifiesta así misma en patrones de lenguaje, comportamientos y actividades y provee estilos de comunicación y modelos y normas aceptables para la interacción cotidiana. La cultura permite a las personas vivir juntas en una sociedad dentro de un ambiente geográfico concreto, en un estado de desarrollo técnico determinado y en un momento del tiempo en particular.<sup>8</sup>*

Partiendo de la definición de Moore y Woodrow se pueden observar importantes características de la cultura, tales como:

- 1- Es un sistema dinámico, socialmente creado y emergente con ideas complejas, significados, conceptos, creencias, conocimientos, actitudes y procedimientos a través de los cuales las personas estructuran sus acciones y soluciones para hacer frente a los dilemas diarios de la vida incluyendo los conflictos y las disputas;<sup>9</sup>
- 2- Es un sistema compartido de comportamientos humanos aprendidos en forma individual o colectiva, el cual es transmitido de generación a generación y comunicado a través del lenguaje, símbolos y ritos;<sup>10</sup>
- 3- Es normativa y selectiva a su vez, ya que las culturas poseen ideales, valores y reglas para vivir y definen, además, los roles adscritos a los diferentes conjuntos de normas y reglas;
- 4- Es estructural ya que consiste en patrones conexos de normas, modelos, símbolos y comportamientos;
- 5- Es diversa toda vez que la cultura no está únicamente reservada a los grupos étnicos o nacionales, ella también está presente en los clanes, tribus y en las subculturas

---

<sup>7</sup> Véase Moore, C. & P Woodrow, "Mapping Culture-Strategies For Effective Intercultural Negotiations", 1998, <http://mediate.com> p. 2.

<sup>8</sup> *Ibíd.*, p. 1-2. (traducido por el autor).

<sup>9</sup> Para mayor ilustración véase especialmente Avruch, Kevin, "Definition of Culture", 2003, <http://beyondintractability.org>; Rubinstein, Robert, "Cross-Cultural Considerations in Complex Peace Operations", (2003), *Neg. J.* 19 (1) 29-49 p. 1.

<sup>10</sup> *Ibíd.*

regionales, como lo está, además, en otras colectividades o categorías humanas, tales como la familia, las organizaciones, las profesiones, las compañías, etc.<sup>11</sup>

## ¿Cómo trabaja la cultura?

De la descripción anterior se infiere que el individuo vive en un sistema complejo de relaciones intrínsecas con su entorno, dentro del cual el individuo está sujeto a la influencia de la cultura que le circunda, así como él ejerce influencia directa sobre ella. La cultura ejerce influencia en el desarrollo del concepto que el individuo posee de sí mismo, el cual a su vez estructura sus percepciones, interpretaciones y comportamientos con respecto a las otras personas y al ámbito social.<sup>12</sup> Por consiguiente la cultura moldea la forma como las personas, incluyendo los interventores, perciben, enfocan y resuelven los conflictos.

La cultura se manifiesta a través de comportamientos personales, pero ella puede abstraerse también de las acciones de los individuos para luego atribuirle al grupo social al que ellos pertenecen. Con el propósito de interpretar la influencia de la cultura en la configuración de las relaciones sociales y en la orientación que los seres humanos tienen del mundo circundante, estudiosos e investigadores han identificado varios paradigmas culturales, usando para ello, lugares, identidades, sistemas de pensamiento y otras dimensiones a fin de categorizar, identificar y definir los diversos grupos culturales - uno de los paradigmas más conocidos es el de sociedades individualistas y colectivistas -. Cada uno de estos marcos provee generalizaciones acerca de las agrupaciones culturales. Cada grupo cultural enmarca la realidad en forma diferente, los marcos representan los mundos de cada cultura, el “conjunto de postulados o principios que le permiten a los individuos estructurar las situaciones y hacerlas reales”.<sup>13</sup> Sin embargo, se debe ejercer cautela al interpretar las generalizaciones acerca del pensamiento y actuaciones de los individuos pertenecientes a un marco social determinado, toda vez que las nociones rígidas acerca de los patrones de un grupo cultural pueden dar origen a estereotipos erróneos y suposiciones o acciones equivocadas.<sup>14</sup> Además, deben tenerse en cuenta las limitaciones propias de los paradigmas para categorizar y entender plenamente la diversidad dentro de los grupos culturales. Las generalidades no se manifiestan uniformemente dentro de los grupos culturales ya que ellas son modificadas por circunstancias contextuales y preferencias individuales.<sup>15</sup> Aun más, es importante recalcar que las normas culturales de un grupo determinado no predicen el comportamiento del individuo que no se somete a ellas; las diferencias de carácter individual deben ser tenidas en consideración siempre que se intente comprender a un grupo específico en particular.

---

<sup>11</sup> Véase p. ej. Avruch, *supr.*, nota 9 “La cultura...es visible en cualquier unidad social coherente. La unidad social es usualmente considerada como una unidad nacional o étnica pero también puede ser una unidad institucional u ocupacional...” (traducido por el autor); LeBaron, Michelle, “Culture and Conflict”, (2003), <http://beyondintractability.org>; Rubinstein, *supr.*, nota 9; Moore & Woodrow *supr.*, nota 7.

<sup>12</sup> Véase especialmente Markus, H. & S. Kitayama, “Culture and Self: Implication for Cognition, Emotion, and Motivation”, (1991), *Psychology review* (98) 224-253.

<sup>13</sup> Véase Nudler, Oscar, “On Conflicts and Metaphors: Toward and Extended Rationality,” en Burton John ed. *In Conflict Human Needs Theory*, London: MacMillan Press, 1990, p. 178. (traducido por el autor).

<sup>14</sup> Véase Moore & Woodrow *supr.*, nota 7 p. 2.

<sup>15</sup> Véase especialmente LeBaron, Michelle, “Bridging Cultural Conflicts: A new Approach for a Changing World”, San Francisco: Jossey-Bass, 2003, p. 41-54; LeBaron, Michelle, “Mediation and Multicultural Reality”, <http://www.gmu.edu/academic/pcs/lebaron.htm> p. 5.

Varios aspectos de la cultura pueden ser considerados universales. Todos poseemos una serie de creencias culturales y personales, valores e ideas acerca del mundo, los cuales guían nuestro comportamiento y nuestro concepto acerca de la forma como debemos vivir. Todos usamos el lenguaje y otros medios de comunicación para guiarnos en las reglas no escritas de la comunicación verbal y no-verbal. Todos tenemos roles y responsabilidades que determinan el trato con los otros y la forma en que respondemos a la autoridad y posiciones. Todos estamos influenciados por prejuicios impuestos los cuales consecuentemente afectan el trato hacia los otros. Todos tenemos una serie de suposiciones, no solo asumimos lo que es correcto, apropiado y efectivo, sino también poseemos muchas suposiciones inconscientes arraigadas en la construcción que hacemos del mundo, las cuales afectan nuestro comportamiento, el juzgamiento que hacemos de los otros, así como nuestras reacciones a las diferentes situaciones que nos acaecen.

Sin embargo, los valores cambian a través de las culturas, toda vez que ellos están presentes dentro de un sistema conocido como 'visiones del mundo', dentro del cual se crean nuestros valores, creencias y suposiciones. La visión que poseemos del mundo está profundamente arraigada en nuestras conciencias e influye en nuestras acciones y actitudes fijando los parámetros de lo que es apropiado y aceptable; de lo que razonablemente se espera de nosotros y de los demás en un evento determinado incluyendo el conflicto; de lo que constituye una solución aceptable y, de los medios que se consideran apropiados para la consecución de la misma. Por consiguiente, los valores definen lo que nosotros consideramos importante y ejercen influencia sobre nuestras ideas acerca del mundo, como también sobre nuestras acciones y soluciones a los dilemas de la vida cotidiana y sobre la manera de conducir nuestras relaciones con los demás.<sup>16</sup>

Es así como la respuesta del individuo al conflicto es en gran medida influenciada por el contexto social y cultural en el cual el individuo y el conflicto se encuentren situados. El individuo posiblemente tiene preferencia por un estilo específico para responder al conflicto bien sea este la evasión, el compromiso, la acomodación o la colaboración, sin embargo, la significación cultural que el disputante le asigne a la experiencia conflictiva será la que determine el paso a seguir, o sea, cómo se debe responder al conflicto, quiénes deben estar involucrados, qué tácticas son consideradas aceptables e inaceptables, y qué clase de resultados son admisibles e inadmisibles. En otras palabras, el significado cultural afecta la toma de decisiones en las situaciones de conflicto; y el comportamiento del individuo en torno al conflicto es reforzado por las instituciones sociales y la práctica de los valores y comportamientos de lo que culturalmente es aceptado para responder al conflicto.<sup>17</sup>

## **Nexos entre la cultura y el conflicto**

La cultura no causa el conflicto, no obstante, ella afecta el comportamiento en el conflicto y es siempre un factor en él bien sea jugando un papel central o ejerciendo su influencia en forma inaprensible.<sup>18</sup>

Los conflictos más serios en el mundo tales como el de Israel-Palestina, Kosovo, Bosnia, Irlanda del Norte, Ruanda, India-Pakistán, Sudan tienen fundamento en diferencias culturales y son

---

<sup>16</sup> Véase LeBaron, Michelle, "Cultural and Worldview Frames", (2003), <http://beyondintractability.org> pgs. 2-5.

<sup>17</sup> **Para mayor información véase** Ross, Marc, "The Culture of Conflict: Interpretations and Interests in Comparative Perspective", New Haven: Yale University Press, 1993, p. 10.

<sup>18</sup> **Para mayor ilustración sobre el tema véase especialmente** LeBaron, supr., nota 15 "Bridging Cultural Conflicts: A new Approach for a Changing World", pgs. 4, 10-11.

acerca de la naturaleza de la realidad social - reconocimiento, representación, legitimación de las diferentes identidades y formas de vida, de ser y de crear significación.<sup>19</sup>

En las disputas, por ejemplo, de índole familiar, comunitario y empresarial el aspecto cultural esta también siempre presente ejerciendo influencia sobre las percepciones, los comportamientos, las actitudes y los resultados de los mismos. Es así como los conflictos entre adolescentes y padres están circundados por la cultura generacional; los conflictos entre parejas están influenciados por la cultura del género; en los conflictos comunitarios la cultura de los distintos grupos que intervienen en él ejerce incidencia en el mismo; los conflictos en las organizaciones o empresas están afectados por la cultura interna de las mismas.

El poseer conocimiento sobre el contexto cultural en el cual ocurre el conflicto provee información acerca de sus raíces, su posible curso y su manejo, toda vez que la cultura está inmersa en las instituciones sociales, organizaciones, normas y prácticas, lo cual proporciona pautas importantes bajo las cuales los grupos y los individuos actúan y entienden su mundo social.

Si bien resulta importante y útil conocer el pensamiento general de los diversos grupos culturales con respecto al conflicto así como las preferencias que ellos poseen por un determinado estilo para manejar el mismo; es esencial tener presente las limitaciones que dichas generalizaciones tienen en relación con las diferencias de carácter individual dentro de cualquier grupo cultural. Por ello, la cultura dentro de un contexto de conflicto debe ser entendida en un sentido amplio, es decir tomando en consideración un sinnúmero de variables tales como raza, género, etnia, edad, posición socio económica, educación, religión, orientación sexual, etc. Las variables culturales inciden en las suposiciones de los disputantes acerca de las acciones y motivaciones de los otros con quienes no se comparte el mismo conocimiento acumulado y experiencias. Dichas diferencias también explican, en cierta medida, el porque un individuo de un grupo puede considerar en un evento específico que sus intereses están en peligro, mientras que un individuo de otro grupo al enfrentarse a lo que parece ser un evento similar no considera que sus intereses estén bajo riesgo.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Véase p. ej. LeBaron supr., nota 11 pgs. 2-3; Mayer, Bernard, "Culture and Conflict" *The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide*, San Francisco: Jossey-Bass, 2000, pgs. 92-93; Kimmel, Paul, "Culture and Conflict" in Morton Deutsch & Peter Coleman, eds., *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, San Francisco: Jossey-Bass, 2000, p. 471; Avruch, K., and Black, P.W. "The Cultural Question and Conflict Resolution", (1991), *Peace and Change*, (16), 22-45; Black, P.W., and Avruch, K. "Some Issues in Thinking About Culture and the Resolution of Conflict", (1989), *Humanity and Society*, (13), 187-194.

<sup>20</sup> Véase para mayor información Felstiner, William, R. Abel & A. Sarat, "The Emergence and Transformation of Disputes: Naming, Blaming, Claiming..." en Julie Macfarlane ed., *Dispute Resolution: Readings and Case Studies* 2<sup>nd</sup> Ed., Toronto: Emond Montgomery Publications Limited, 2003, p.2.

Investigaciones acerca de la influencia cultural en la percepción del conflicto son bastante escasas, sin embargo, investigaciones acerca de la influencia cultural en el comportamiento durante el conflicto ha ganado destacada atención en los últimos tiempos. No obstante, la mayor limitante de estos estudios es la falta de una explicación plausible para las disimilitudes observadas en ellos. Véase p. ej. Kozan, M.k., "Cultural Influences on Styles of Handling Interpersonal Conflicts: Comparisons among Jordanian, Turkish, and U.S. Managers", (1989), *Human Relations*, (42), 787-99.; Ting-Toomey et al., "Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict: A study in five cultures", (1991), *International Journal of Conflict Management*, (2), 275-96.; Trubinsky, P., Ting-Toomey, S., & Lin, S.L., "The influence of individualism-collectivism and self-monitoring on conflict styles", (1991), *International Journal of Intercultural Relations*, (15), 65-84.; Elsayed-Ekhoully, S.M., & Buda, R., "Organizational Conflict: A comparative analysis in conflict styles across cultures", (1996), *International Journal of Conflict Management*, (7), 71-81.; Oetzel, J.G. "The effects of self-construals and ethnicity on self-reported conflict styles", (1998b), *Communication Reports*, (11), 133-144.; Ting-Toomey et al., Cultural/ethnic identity salience and conflict styles in four U.S. ethnic groups, (2000), *International Journal of Intercultural Relations*, (24), 47-81.

Las presunciones culturales que envuelven al conflicto se manifiestan en la comunicación entre las partes en disputa. En ocasiones cuando el intercambio de mensajes se sucede entre partes que comparten una misma realidad o forma de pensar, es de prever que ellos puedan ser interpretados y frecuentemente las expectativas de tener algo en común son alcanzadas. Pero si el intercambio se sucede entre partes con quienes no se comparte una misma realidad o forma de pensar, frecuentemente pueden ocurrir malas interpretaciones y comportamientos ofensivos inadvertidos. Ello se debe a que cada una de las partes interpreta el mensaje del otro de acuerdo a su propia realidad o forma de pensar.<sup>21</sup> Al tratar de darle sentido al encuentro, las partes hacen conjeturas que reflejan el entendimiento cultural conciente o inconsciente del evento. Si el intercambio no está de acuerdo con sus propios estándares culturales y estereotipos, las partes usualmente atribuyen el mensaje y el comportamiento del otro a motivos turbios o a una mala disposición de su parte, envés de atribuir los mensajes y las acciones a diferencias de tipo cultural, factores situacionales o condiciones externas.<sup>22</sup> En otras palabras, si los mensajes y comportamientos de los otros no encajan en nuestros filtros culturales, nosotros podemos sentirnos ofendidos o enfurecidos toda vez que la atribución negativa muy frecuentemente nos conduce a emociones o acciones negativas, las cuales a su vez tienden a propulsar el conflicto.

Para complicar aun más las cosas, los dos procesos de valoración conciente y de creencias implícitas o estereotipos inconscientes, operan independientemente. Los disputantes en la construcción del significado interpretan y reinterpretan el comportamiento y los motivos del otro de tal manera que ellos sean compatibles con sus creencias, imágenes, expectativas y teorías acerca del conflicto. Para reducir lo que es llamado disonancia cognoscitiva, los psicólogos han identificado varios mecanismos que un individuo puede usar para reducir la cantidad de información disonante. Uno de los mayores mecanismos para reducir la disonancia es la percepción selectiva. En estas circunstancias, el individuo usualmente se concentra en la información que soporta sus puntos de vista mientras que deshecha la información contradictoria o conflictiva.

Si bien la percepción selectiva implica que la persona deja de percibir una determinada pieza de información, es también posible el retener una consistencia cognoscitiva rechazando el mensaje recibido. Otro mecanismo concerniente a la recepción de información contradictoria es la habilidad de fraccionar dicha información a fin de redefinir la información disonante. Finalmente, los individuos pueden realzar la consistencia cognoscitiva por medio de la tendencia de reforzar sus propios puntos de vista, lo cual frecuentemente conduce a las malas interpretaciones de los eventos.<sup>23</sup> Cuando los disputantes reinterpretan o descartan información para mantener una consistencia cognoscitiva, un buen número de juzgamientos erróneos y de interpretaciones equivocadas pueden acaecer. Ello se debe a que los comportamientos de la otra parte son entendidos únicamente dentro del contexto del significado que cada disputante ha establecido.

---

<sup>21</sup> Véase p. ej. Hofstede Supr., note 2. Cada persona está “pre-programada” para interpretar las acciones del otro de acuerdo a sus estándares culturales. Véase también Cohen, R., “Negotiating Across Cultures: Common Obstacles in International Diplomacy”, Washington, D.C.: U.S. Institute of Peace Press, 1991. Cuando el conflicto tiene ocurrencia por fuera del marco de referencias compartidas, una de las partes puede hacer uso de sus asunciones culturales para interpretar lo que la otra parte ha hecho o posiblemente hará, lo cual conlleva frecuentemente resultados desastrosos.

<sup>22</sup> La atribución negativa que los individuos hacen acerca del comportamiento desplegado por un individuo o un grupo ‘desconocido’ es parte del proceso conocido como “error de atribución” Véase p. ej. Kimmel supr., nota 19 pgs. 453-474.

<sup>23</sup> La tendencia de reducir y de poner resistencia a la cantidad de información disonante es llamada “reducción de disonancia” Véase Deutsch, Morton, “The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes”, New Haven: Yale University Press, 1973, p. 357.

## ¿Cómo manejar la cultura en el conflicto?

A pesar de las múltiples formas en que la cultura afecta la interacción de los individuos en conflicto, en muchas ocasiones los individuos pueden sobrepasar estas brechas sin mayores dificultades debido a la habilidad fundamental de los individuos para interrelacionarse con sus semejantes; en estas circunstancias, el encuentro se desarrolla sobre las bases de persona a persona. No obstante, si el aspecto cultural se deja de lado, las partes en conflicto estarán limitadas al alcance de penetración de sus propios lentes culturales y pueden verse además embrolladas entre la dificultad para predecir, la complejidad y la oblicuidad de la cultura. Por tanto el paradigma para el manejo de estos encuentros es el de la sinergia entre el reconocimiento y respeto de las diferencias culturales con la interrelación de las partes como individuos.<sup>24</sup>

Los conflictos interculturales brindan a las personas la oportunidad de aprender acerca de los diversos enfoques que otras culturas tienen con respecto al conflicto. Este es un proceso de exploración y aprendizaje el cual requiere ir más allá de la tolerancia, sensibilidad y del simple reconocimiento de las diferencias culturales. Es así como, en la medida en que los individuos adquieren un mayor entendimiento de su propia cultura, mayor será su entendimiento de la cultura de los otros y a la vez mayor será el reconocimiento de sus limitantes para alcanzar una comprensión total de la cultura de los otros. En este proceso de creación de nuevos significados, la apertura a diferentes ideas y valores, y la controversia constructiva son cruciales para el entendimiento cultural; él conlleva el uso de diferentes formas de pensamiento y creatividad con el objeto de desarrollar nuevas opciones y enfoques, entablar relaciones constructivas y crear soluciones únicas.<sup>25</sup>

Pese a la gran incidencia de la cultura en el conflicto, algunos de los enfoques de resolución de conflictos minimizan los asuntos culturales así como la influencia de los mismos dentro del conflicto y su resolución. Es así, como partiendo de una concepción minimalista de la cultura se construyen modelos universales de resolución de conflictos basados en el enfoque de una cultura en particular, los cuales obstaculizan el entendimiento de otras perspectivas culturales, menoscabando por ende la capacidad de las partes para negociar, para optimizar el manejo de los conflictos y para alcanzar soluciones duraderas.<sup>26</sup>

Dada la multiplicidad de facetas y complejidad que conllevan los conflictos interculturales para su análisis y manejo, se requiere fluidez con la cultura y el conflicto como herramientas indispensables para descifrarlos y desplazarse a través de ellos a fin de sustituir la confusión con la claridad y alcanzar un cambio ostensible a nivel integral.

No puede haber una resolución de conflictos interculturales a nivel personal o político si ellos son conducidos desde un punto de vista etnocentrista. El conocimiento de las múltiples identidades que cada uno de nosotros poseemos en forma simultánea es una herramienta básica para hacer el cambio en nuestras perspectivas y para expandir nuestras alternativas. En la medida en que nuestra mente este abierta al reconocimiento de nuestras múltiples identidades culturales así como la de los otros, nuestra capacidad para ver el panorama global de nuestros conflictos y de sus contextos, tanto públicos como privados, se incrementa. La fluidez cultural en fusión con la fluidez de conflicto, nos permite explorar y rastrear los contornos del conflicto y de las diferencias

---

<sup>24</sup> Para mayor ilustración sobre el tema véase p. ej. Mayer *supr.*, nota 19 pgs. 86-87.

<sup>25</sup> Las siguientes fuentes presentan mayor información sobre el tema Mayer *Ibíd.*, pgs. 86-89; Kimmel *supr.*, nota 19 pgs. 464, 472.

<sup>26</sup> Véase p. ej. Kimmel *supr.*, nota 19 p. 471; LeBaron *supr.*, nota 11 p. 3.

que de él emergen, en vez de tratar de encontrar ardorosamente similitudes y unidad como sugieren muchos de los modelos de resolución de conflicto.<sup>27</sup>

La fluidez cultural conlleva el conocimiento de las varias dimensiones de la cultura, incluyendo: comunicación; las diferentes visiones con respecto al conflicto; las diversas formas de enmarcar los conflictos; las diversas formas de asignación de responsabilidades; las diferentes concepciones sobre las formas de clausurar los conflictos; los diferentes perspectivas para construir significación; las diversas visiones con respecto del ser – roles e identidades - y las concepciones con respecto al poder. En otras palabras, es el poseer intimidad con la naturaleza de las culturas, la forma como ellas trabajan y se entrelazan en nuestras relaciones en tiempos de conflicto y armonía.<sup>28</sup>

Cuando se ve y se responde al conflicto solamente desde sus dimensiones comunicativas y materiales, se deja de lado el aspecto simbólico en el que gran parte de su contexto se encuentra situado, pues es allí donde se encuentran ubicadas las identidades de los disputantes y las diferentes formas en que ellos dan sentido al evento cuando entran en colisión con las identidades y los pensamientos de los otros. Por tanto las resoluciones fundamentadas solamente en estas dos dimensiones tienden a ser limitadas y frágiles, toda vez que el cometido central de la solución del problema, cual es, el encontrar caminos para crear una relación constructiva entre los disputantes se queda olvidada. Las relaciones constructivas significan ir más allá del uso de enfoques integrales para responder al aspecto material de la disputa y de la práctica de varias técnicas de comunicación diseñadas para superar los problemas de comunicación entre los disputantes, ella significa la utilización del conocimiento honesto de sí mismo y de los otros, de la capacidad de interrelación de los individuos, de la imaginación y de la intuición para sobrepasar los precipicios del conflicto.<sup>29</sup>

La fluidez con el conflicto implica el reconocimiento simultáneo de las tres dimensiones del conflicto: la material, la comunicativa y la simbólica. Para ello se requiere el cultivar un repertorio de métodos para intervenir en el conflicto constructiva y productivamente guardando a su vez consideraciones por los varios puntos de vista culturales; reconocer que el conflicto por sí mismo no es positivo o negativo, su connotación dependerá de lo que se decida hacer con él; desarrollar un conjunto de técnicas creativas para moverse a través del conflicto que sean culturalmente apropiadas, a tono con los valores personales y derivadas de diferentes fuentes de conocimiento; ver el conflicto como una oportunidad de aprendizaje a nivel mutuo y personal; aprender a escuchar sin reaccionar automáticamente a nuestras emociones y; aprender los contornos de los conflictos en los distintos contextos culturales de tal forma que la fluidez cultural y la fluidez con el conflicto se complementen mutuamente.<sup>30</sup>

Ninguno de los procesos de resolución de conflictos trabaja en todos los conflictos a través de todos los escenarios culturales, por tanto, la intervención en ellos requiere de flexibilidad, de adaptabilidad, del reconocimiento de la dimensión cultural y de atención al conflicto, al diálogo y

---

<sup>27</sup> Véase Mohammed Abu-Nimer en LeBaron *supr.*, nota 15 “Bridging Cultural Conflicts: A new Approach for a Changing World” Pgs. XI-XIV.

<sup>28</sup> Para mayor información sobre el tema véase **especialmente** LeBaron *supr.*, nota 11 pgs. 3-6; LeBaron *supr.*, nota 15 “Bridging Cultural Conflicts: A new Approach for a Changing World”, pgs.53-109.

<sup>29</sup> El párrafo sintetiza el pensamiento de LeBaron *supr.*, nota 15 “Bridging Cultural Conflicts: A new Approach for a Changing World’ pgs. 114-117.

<sup>30</sup> *Ibíd*, 134-36.

al diseño de procesos poseedores de sentido común para la cultura de las partes. Al final, como admirablemente lo expresa Michelle LeBaron

*...franquear conflictos culturales es un arte-es una danza en arenas movedizas, en escenarios compartidos con otros, quienes en gran parte han sido matizados por pinceles fuera de nuestro control. Es vincular asuntos de pertenencia, conexión y saneamiento, moviéndonos fuera del marco de la pintura estática a un mundo más amplio donde las culturas cambian y las identidades se transforman constantemente. En la medida en que rechazamos la noción negativa que la historia de las civilizaciones nos divide sin esperanza e inexorablemente, le infundiremos a la vida y al corazón, nuevamente, sinergia, esperanza y coraje. Con compromiso y pasión, cruzaremos los bordes que nos dividen cambiándolos en este proceso<sup>31</sup>.*

---

<sup>31</sup> Ibíd, 140, 301.

## Referencias bibliográficas

- Adler, N. J., "International Dimensions of Organizational Behavior", Cincinnati, Oh: South-Western College Publishing, 1997.
- Avruch, K., and Black, P.W. "The Cultural Question and Conflict Resolution", (1991), *Peace and Change*, (16), 22-45.
- Avruch, Kevin, "Definition of Culture", 2003, <http://beyondintractability.org>
- Black, P.W., and Avruch, K. "Some Issues in Thinking About Culture and the Resolution of Conflict", (1989), *Humanity and Society*, (13), 187-194.
- Clement, Kevin, "Conflict and Conflict Resolution in the Asia Pacific Region: Culture, Problem-solving and Peacemaking" (1994), *Pacific review* 6 (20) 1-15.
- Cohen, R., "Negotiating Across Cultures: Common Obstacles in International Diplomacy", Washington, D.C.: U.S. Institute of Peace Press, 1991.
- Deutsch, Morton, "The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes", New Haven: Yale University Press, 1973.
- Elsayed-Ekhouly, S.M., & Buda, R., "Organizational Conflict: A comparative analysis in conflict styles across cultures", (1996), *International Journal of Conflict Management*, (7), 71-81.
- Felstiner, William, R. Abel & A. Sarat, "The Emergence and Transformation of Disputes: Naming, Blaming, Claiming..." en Julie Macfarlane ed., *Dispute Resolution: Readings and Case Studies 2<sup>nd</sup> Ed.*, Toronto: Emond Montgomery Publications Limited, 2003.
- Hofstede, Geert, "Culture's Consequences: International Differences in Work- Related Values", Beverly Hills, Ca: Sage Publications, 1980.
- Kimmel, Paul, "Culture and Conflict" in Morton Deutsch & Peter Coleman, eds., *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- Kozan, M.k., "Cultural Influences on Styles of Handling Interpersonal Conflicts: Comparisons among Jordanian, Turkish, and U.S. Managers", (1989), *Human Relations*, (42), 787-99.
- LeBaron, Michelle, "Bridging Cultural Conflicts: A new Approach for a Changing World", San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- LeBaron, Michelle, "Cultural and Worldview Frames", (2003), <http://beyondintractability.org>
- LeBaron, Michelle, "Culture and Conflict", (2003), <http://beyondintractability.org>
- LeBaron, Michelle, "Mediation and Multicultural Reality", <http://www.gmu.edu/academic/pcs/lebaron.htm>
- Markus, H. & S. Kitayama, "Culture and Self: Implication for Cognition, Emotion, and Motivation", (1991), *Psychology review* (98) 224-253.
- Mayer, Bernard, "Culture and Conflict" *The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide*, San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- Moore, C. & P Woodrow, "Mapping Culture-Strategies For Effective Intercultural Negotiations", 1998, <http://mediate.com>
- Nudler, Oscar, "On Conflicts and Metaphors: Toward and Extended Rationality," en Burton John ed. *In Conflict Human Needs Theory*, London: MacMillan Press, 1990.
- Oetzel, J.G. "The effects of self-construals and ethnicity on self-reported conflict styles", (1998b), *Communication Reports*,(11), 133-144.

Ross, Marc, "The Culture of Conflict: Interpretations and Interests in Comparative Perspective", New Haven: Yale University Press, 1993.

Rubinstein, Robert, "Cross-Cultural Considerations in Complex Peace Operations", (2003), *Neg. J.* 19 (1) 29-49.

Ting-Toomey et al., "Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict: A study in five cultures", (1991), *International Journal of Conflict Management*, (2), 275-96.

Ting-Toomey et al., Cultural/ethnic identity salience and conflict styles in four U.S. ethnic groups, (2000), *International Journal of Intercultural Relations*, (24), 47-81.

Triandis, Harry, "Individualism & Collectivism: New Directions in Social Psychology", Boulder, Co: Westview Press, 1995.

Trompenaars, F. & C. Hampden-Turner, "Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business", New York: McGraw-Hill, 2<sup>nd</sup> ed. 1998.

Trubinsky, P., Ting-Toomey, S., & Lin, S.L., "The influence of individualism-collectivism and self-monitoring on conflict styles", (1991), *International Journal of Intercultural Relations*, (15), 65-84.

Abogada egresada del Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario con una maestría en derecho con especialización en Medios Alternativos de Resolución de Disputas otorgada por Osgoode Hall of Law School of York University. Actualmente se desempeña como consultora para proyectos educativos en el área de resolución de conflictos y multiculturalismo.

