

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Traducción e Interpretación



La comunicación intercultural y sus diferentes teorías
aplicadas a las negociaciones de paz en conflictos
interestatales: el caso de Israel y Palestina

Amalia de Lizaur López
Directora: Patricia Martín Matas
Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Universidad Pontificia Comillas
Abril de 2016

Índice

1. Introducción	4
2. Finalidad y motivos	5
3. Marco teórico y estado de la cuestión	6
3.1 Marco teórico y conceptos clave	6
3.1.1 Cultura	6
3.1.2 Interculturalidad	8
3.1.3 Comunicación intercultural	9
3.1.4 Conflicto	19
3.1.5 Negociación	24
3.2 Estado de la cuestión	25
4. Objetivos y preguntas de investigación	29
5. Metodología	30
6. Análisis y discusión	31
6.1 Estilo negociador israelí	31
6.2 Estilo negociador palestino	36
6.3 Implicaciones para las negociaciones: la comunicación entre árabes y palestinos ..	39
7. Conclusiones y propuestas	40
8. Bibliografía	42

Índice de figuras

Figura 1: Clases de grupos sociales según Schermerhorn.....	7
Figura 2: Dinámica de las situaciones de superposición intercultural.....	9
Figura 3: Influencias en la teoría de Edward T. Hall.....	11
Figura 4: Clasificación de las técnicas de resolución de conflictos de Moore.....	21
Figura 5: Fases de un conflicto según Schmalberger y Alker.....	23
Figura 6: Comparación del análisis cultural de Israel y Jordania según Hofstede.....	34

Introducción

Las negociaciones se desarrollan entre personas, y estas no se comportan de forma monolítica, sino que tienen sus propios intereses, sus escalas de valores, sensibilidades distintas, diferencias culturales, etc. (Gómez-Pomar Rodríguez, 1991)

Negociación, cultura, comunicación, conflicto. Se trata de conceptos que forman parte de nuestro día a día y de nuestras relaciones con la sociedad, el entorno y el resto de las personas. Las interconexiones entre estos conceptos tienen complicadas consecuencias en el mundo real. El conflicto, desafortunadamente, es una dimensión irremediable de la interacción humana, independientemente de la pertenencia cultural del individuo. No obstante, la manera en que los individuos responden a las dinámicas de conflicto determina si el resultado será positivo o negativo. Y estas dinámicas de resolución de conflictos, en las que influyen aspectos como la comunicación y la negociación, están en gran medida caracterizadas por la cultura.

En este trabajo abordaremos la interconexión entre estos conceptos en el ámbito de los conflictos interestatales. Analizaremos la incidencia de la cultura en la comunicación, de la comunicación en la negociación y de la negociación en el conflicto. Numerosos expertos se han pronunciado sobre estas estrechas interconexiones. Hall afirma que la cultura es comunicación y la comunicación es cultura (Hall & Trager, 1953), Marsella, por su parte, cree que la cultura podía ser considerada tanto una fuente de conflicto como el método de su resolución (Marsella, 2005), y Al-Soufi considera que el lenguaje es el mediador principal de la comunicación y el medio de compartir todos nuestros pensamientos y propuestas de manera que sin comunicación es imposible alcanzar ningún tipo de acuerdo (Al-Soufi, 2005).

Es por ello que esta investigación aborda la cuestión de que, aunque no es el único elemento en juego, la cultura juega un papel fundamental en la negociación para la resolución de conflictos interestatales entre sociedades embebidas de culturas diferentes. Para ello, en un primer momento desarrollaremos una aproximación teórica a la cuestión de la cultura y la comunicación intercultural de la mano de varios expertos. Después aplicaremos algunas de estas teorías al análisis del caso práctico de las negociaciones de paz entre Israel y Palestina, concretamente durante la Cumbre de Camp David durante el proceso de paz de Oslo. Finalmente extraeremos una serie de conclusiones que esperamos que sean relevantes para el estudio de la cultura y la comunicación en la negociación de conflictos.

1. Finalidad y motivos

Este Trabajo de Fin de Grado pretende profundizar en el papel de la comunicación intercultural en la negociación de conflictos para analizar cómo afecta la cultura a los procesos de negociación entre individuos pertenecientes a diversas sociedades. Su finalidad principal es demostrar que la cultura juega un papel fundamental en la comunicación para la resolución de conflictos internacionales entre sociedades embebidas de culturas diferentes. A través de la revisión de las teorías más destacadas en este ámbito y su aplicación a un caso práctico se pretende obtener una mejor visión en conjunto del asunto.

Hemos escogido este tema puesto que nos parece un tema de actualidad que recoge muchos de los aspectos que hemos ido estudiando a lo largo de la carrera en asignaturas como Mediación Intercultural o Interpretación. Es un tema que combina comunicación, cultura, mediación, conflicto y paz; asuntos muy relevantes para el experto en comunicación intercultural. Además, investigando el tema se ha observado que, mientras que existe una amplia bibliografía sobre el papel de la cultura en la conformación y desarrollo de los conflictos internacionales, el papel que esta juega y puede jugar en su resolución no está tan estudiado. Así, nos ha parecido interesante hacer un pequeño análisis de las teorías sobre la relación entre la cultura y el conflicto para después pasar a centrarnos en la relación entre la cultura y la resolución de los mismos.

Para los realistas, el conflicto es la competición de grupos o individuos en torno a objetivos incompatibles, recursos escasos o la fuente de poder necesaria para obtenerlos. Esta competición está determinada por las percepciones de los objetivos, recursos y poder que tiene cada individuo; percepciones que pueden variar enormemente de unos individuos a otros. Para los constructivistas, la raíz del conflicto no se encuentra tanto en la escasez material, sino en la divergencia de creencias y percepciones acerca de la naturaleza de una situación. En ambos casos, la percepción es una parte importante del conflicto. Uno de los determinantes más influyentes de esta percepción es la cultura; la forma de vivir que los individuos heredan socialmente por pertenecer a un grupo social y que comparten con el resto de individuos de ese grupo (Avruch, s.f.) Es por esto que los conflictos que surgen entre partes pertenecientes a diferentes culturas son especialmente susceptibles a que este conflicto se exacerbe debido a comunicación intercultural deficiente.

Asimismo, la cultura es un factor importante en muchos conflictos, incluso en aquellos en los que a primera vista puedan parecer conflictos materiales. La cultura establece un vínculo entre la identidad individual y una identidad colectiva y en ocasiones, esto ha sido la base de conflictos étnicos o nacionalistas (Avruch, s.f.).

Además, la cultura afecta en gran medida muchos de los procesos comunicativos que se ponen en marcha en la mayoría de técnicas de resolución de conflictos. En muchas ocasiones estas influencias pasan desapercibidas ya que la cultura forma una parte intrínseca y disociable de la personalidad de muchos individuos.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, nos parece importante profundizar y reflexionar sobre el papel de la cultura en la comunicación de negociación para la resolución de conflictos interculturales donde todos estos asuntos cobran una gran importancia.

2. Marco teórico y estado de la cuestión

Antes de comenzar con el análisis de este tema que nos ocupa vamos a presentar una serie de conceptos clave que serán recurrentes a lo largo del trabajo. Asimismo, introduciremos a continuación un apartado para presentar las opiniones y teorías que de estas cuestiones sostienen los principales expertos en el tema.

2.1 Marco teórico y conceptos clave

2.1.1 Cultura

«Cultura» es quizá uno de los términos más difíciles de definir en la actualidad. Como importantes teóricos de la misma afirman, la definición del concepto de cultura ha dado lugar a una amplísima literatura en la que el denominador común suele ser la falta de consenso (Sales, 2003). Un análisis extenso del grado de complejidad de este término podría dar lugar a un Trabajo de Fin de Grado entero, así que por cuestiones de limitación espacial, aportaremos aquí algunas de las definiciones que nos parecen más ilustrativas para poder comprender el término «cultura». Harry C. Triandis la definió como la parte del medio ambiente hecha por el hombre (Triandis & Suh, 2002). La RAE, por su parte la define como el conjunto de modos de vida y

costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico e industrial en una época y grupo social que permite a alguien desarrollar su juicio crítico (RAE). La UNESCO, en 1982 definió la cultura como:

El conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. La cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden. (UNESCO, 1982).

La cultura, por lo tanto es un fenómeno universal que sirve como sistema de orientación a los individuos, se construye mediante símbolos, define la pertenencia al grupo e influye en sus miembros (Thomas, 2005). Los patrones culturales se construyen a través de la percepción, que a su vez está conformada por creencias y valores. Estos valores son ideas compartidas sobre lo que es verdadero, correcto y bello y guían a los individuos para saber cómo responder a su entorno físico y social (Thomas, 2005).

Podemos hablar de varias dimensiones de la cultura, o subtipos de cultura, como los denomina Amman. Si vamos de lo más amplio a lo más concreto, el nivel más amplio sería la *paracultura*, es decir, las normas, reglas y convenciones válidas y aplicables a toda la sociedad. Un nivel por debajo nos encontramos la *diacultura*, que son las normas reglas y convenciones válidas y aplicables a un determinado grupo dentro de una sociedad; y finalmente lo más concreto es la *idiocultura*, es decir, la cultura interior o situación interna concreta de un individuo en oposición a la de otros individuos (Ammann, 1995). Esto es así porque no todas las sociedades que comparten una cultura son perfectamente homogéneas sino que dentro de ellas encontramos diferentes subgrupos atendiendo a cuál es el reparto de poder social, político y económico. Schermerhorn identifica cuatro: la mayoría, la élite, la masa y la minoría (Schermerhorn, 1978).

Figura 1: Clases de grupos sociales según Schermerhorn

Grupo	Tamaño	Poder	Dominio
Mayoría	Grande	Fuerte	Dominante
Elite	Pequeño	Fuerte	Dominante
Masa	Grande	Débil	Subordinado
Minoría	Pequeño	Débil	Subordinado

Fuente: Sedano Muñoz, 1995

Todos estos niveles influyen en la percepción de los individuos y en su forma de comunicarse, de tal manera que no solo debemos tener en cuenta la cultura de una sociedad como conjunto a la hora de comunicarnos con un individuo de otra cultura, sino que existen otros matices más concretos que también tenemos que tomar en consideración.

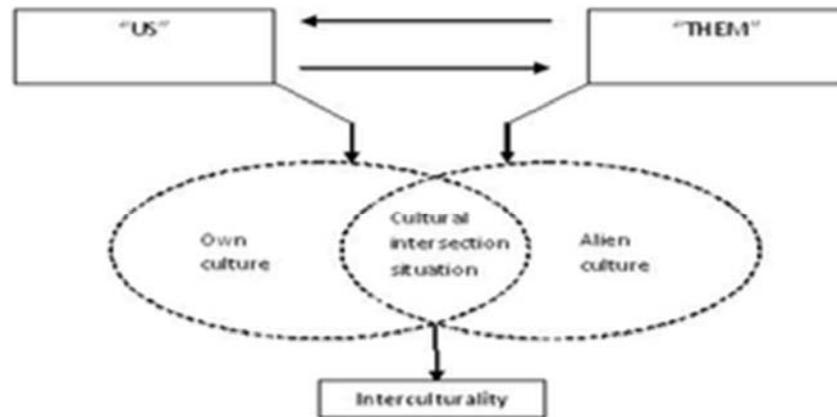
2.1.2 Interculturalidad

Cuando dos culturas entran en contacto se pueden establecer una serie de dinámicas de relación entre ellas. Puede que se dé una situación de dominación/asimilación, en la que el grupo cultural mayoritario o la élite obligan al grupo minoritario a adoptar como propia la cultura dominante dejando de lado sus rasgos culturales originarios (Sedano Muñoz, 1995). Encontramos ejemplos de esta dinámica durante la colonización de África, Asia y Latinoamérica por parte de potencias europeas que impusieron su cultura en los territorios dominados. Otra posibilidad es que se produzca una relación de divergencia, en la que las dos culturas no consiguen llegar a un entendimiento y se produce una frustración mutua, un rechazo y un fracaso de la comunicación intercultural. El escenario más deseable es que se produzca una síntesis entre ambas culturas y se establezca unos nuevos parámetros para alcanzar una interculturalidad.

La interculturalidad es el fenómeno que ocurre cuando dos individuos pertenecientes a culturas diferentes se encuentran y se produce un intercambio comunicativo en condiciones de igualdad. Para que esto ocurra es importante que los individuos no adopten un comportamiento monocultural y se produzca un shock cultural que pudiera resultar en un fracaso de la interacción comunicativa. Es decir, el individuo debe ser plenamente consciente de que se

encuentra en una situación de superposición cultural, debe informarse acerca del otro y debe actuar en consecuencia desde el enfoque del relativismo cultural, sin juzgar (Burawoy, 2014).

Figura 2: Dinámica de las situaciones de superposición intercultural



Fuente: Aguirre Fernández-Bravo & Roca Urganri, 2015.

Para construir esta interculturalidad entre dos culturas debemos identificar los puntos de convergencia entre ambas, el grado de divergencia, la compatibilidad de las culturas y si existen incompatibilidades insoslayables.

2.1.3 Comunicación intercultural

Antes de adentrarnos en el complejo terreno de la comunicación intercultural, deberíamos tener claros ciertos conceptos sobre la comunicación. ¿Y qué es la comunicación? La comunicación es un proceso simbólico, interpretativo, transaccional y contextual mediante el cual las personas crean significados compartidos (Lustig & Koester, 2010). Si analizamos en profundidad esta definición llegaremos a la conclusión de que la comunicación:

- Es un proceso: es algo dinámico puesto que incluye una secuencia de pasos interrelacionados y el desarrollo de una serie de acontecimientos. Tiene movimiento, evolución. En ella influyen nuestras experiencias del pasado y nuestras expectativas acerca del futuro (Berko, 2010).
- Es simbólica: un símbolo es la representación de una unidad de sentido, que a su vez es una percepción personal que queremos comunicar. Es curioso señalar

que la relación entre el símbolo y la unidad de sentido es totalmente arbitraria, ha sido convenida por el grupo (Berko, 2010).

- Es interpretativa: el proceso comunicativo ocurre cuando cada interlocutor interpreta los símbolos del otro y les asigna un significado. Los malentendidos tienen lugar cuando el receptor asigna un significado al símbolo diferente a la unidad de sentido pretendida por el emisor (Berko, 2010).
- Es una transacción: se trata de una acción, un intercambio bidireccional y negociado entre los interlocutores. No existen emisores y receptores puros sino que ambos intercambian sus papeles (Berko, 2010).
- Es contextual: toda comunicación tiene lugar en un entorno que denominamos contexto que la enmarca y condiciona. Este contexto es de tres tipos: físico (ubicación de los interlocutores), social (tipo de evento social) e interpersonal (relación entre los interlocutores) (Berko, 2010).
- Entraña significados compartidos: el sentido de la comunicación y su significado lo crean y comparten los interlocutores que participan en ella. Esta capacidad de recibir y compartir estímulos se actualiza socialmente adoptando los parámetros culturales del grupo (Berko, 2010).

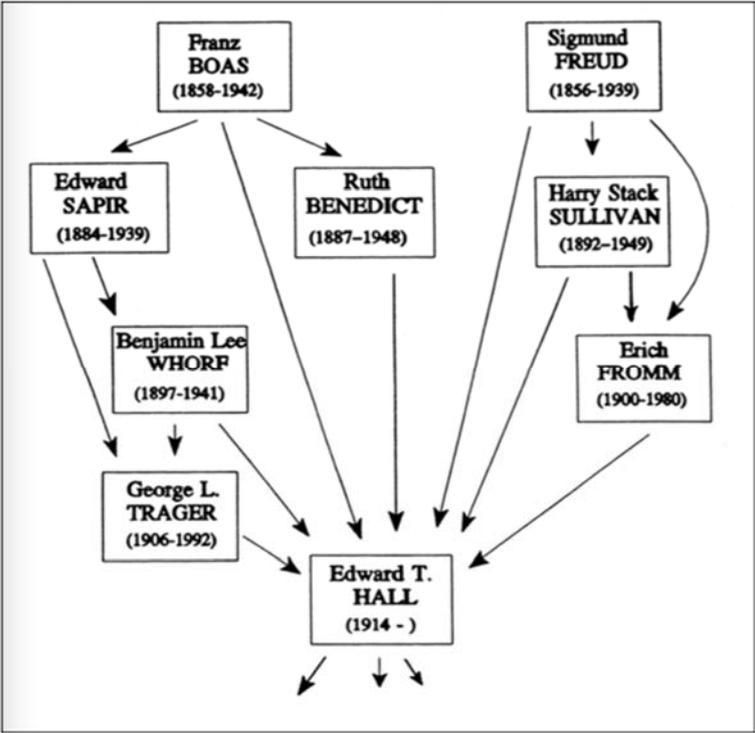
No obstante, en el caso de la comunicación intercultural, la codificación y descodificación del mensaje no siempre es suficiente para asegurar una comunicación exitosa ya que el sistema cultural de los interlocutores no coincide y existen otros elementos que entran en juego en el acto comunicativo. Por ello, la comunicación intercultural tiene por objetivo promover la cooperación y el entendimiento entre culturas diferentes mediante una sensibilidad ante las diferencias culturales, la tolerancia hacia las posibles conductas comunicativas ambiguas que puedan ocurrir, la predisposición a la aceptación de comportamientos inesperados y que incluso puedan resultar incomprensibles y la flexibilidad a la hora de adoptar alternativas (Lustig & Koester, 2010).

La historia de la comunicación intercultural, como suele ocurrir con la mayoría de disciplinas, no da comienzo hasta que empieza a aparecer una necesidad: la del entendimiento entre distintas sociedades que buscaban ahora la manera de comunicarse como iguales. Durante la era del colonialismo el enfoque utilizado era el del asimilacionismo cultural, que apremiaba a las culturas colonizadas a abandonar sus tradiciones y hacer suyos los usos y costumbres de la metrópoli. No es por tanto hasta después de la Segunda Guerra Mundial, en pleno proceso

de descolonización e integración de grandes organizaciones internacionales, cuando los expertos y académicos empiezan a preguntarse por la naturaleza de la comunicación entre las culturas y todos los paradigmas que la componen (Rodrigo Alsina, 1995).

La primera vez que se utilizó el término «comunicación intercultural» fue en 1959 en el influyente libro del antropólogo Edward T. Hall *El lenguaje silencioso*, escrito que le ha merecido el título de padre de la comunicación intercultural según muchos expertos en la materia como Leeds-Hurwitz, Rogers, Hart o Steinfatt. Hall desarrolló este concepto a lo largo de su carrera en el Instituto del Servicio Exterior estadounidense durante los años 50 probablemente influenciado por sus experiencias vitales: había crecido en el contexto multicultural de Nuevo México y liderado en combate un regimiento afroamericano durante la Segunda Guerra Mundial (Rogers, Hart, & Miike, 2002). Hall identificó cuatro disciplinas en las que se apoyó para desarrollar esta disciplina: la antropología cultural, la lingüística, la etología (estudio del comportamiento animal) y la teoría psicoanalítica de Freud (Sorrells, 1998). Estas habían sido disciplinas desarrolladas por algunos de los académicos y expertos que Hall identificó como los que más le influenciaron (Hall, 1992) y que aparecen representados en el siguiente organigrama.

Figura 3: Influencias en la teoría de Edward T. Hall



Fuente: Rogers, Hart & Miike, 2002.

Pero, ¿por qué aparece en este momento el interés por el estudio de la comunicación intercultural y por qué lo hace en el seno del Instituto del Servicio Exterior estadounidense? Los Estados Unidos emergen victoriosos de la Segunda Guerra Mundial como una gran potencia mundial. No obstante, el servicio diplomático estadounidense no era particularmente efectivo: ninguno de los diplomáticos enviados a países como Francia, Italia, Alemania, Bélgica, Países Bajos, Noruega, Japón, Turquía, Tailandia, Indonesia o Vietnam tenía nociones básicas de la lengua materna de su país de trabajo o de la cultura de la región. Por el contrario, el 90 por ciento del personal diplomático ruso, incluidos los oficiales, secretarios y hasta chóferes hablaban la lengua de su país de destino (Lederer & Burdick, 1958). Para hacer frente a este problema estructural se fundó en 1946 el Instituto del Servicio Exterior que proporcionaba formación lingüística y cultural al personal diplomático y a los técnicos de desarrollo estadounidenses.

La comunicación entre culturas, tanto verbal como no verbal, era una de las dimensiones más importantes del currículum de formación y para ello Hall, con la ayuda de George Trager, desarrolló un programa de comunicación intercultural (Hall & Trager, 1953) que se basaba en el aprendizaje práctico construido a partir de las experiencias internacionales de los propios diplomáticos y que tuvo una gran acogida. Sin embargo, la importancia del entendimiento entre culturas fue perdiendo terreno frente al crecimiento de tensiones en un contexto de Guerra Fría de tal manera que el Departamento de Estado canceló estos programas en 1955 y el foco de estudio de la comunicación intercultural migró del gobierno al ambiente académico de las universidades donde siguió consolidándose y desarrollándose hasta nuestros días.

Las principales teorías de comunicación intercultural

Los autores más destacados en el estudio de la comunicación intercultural y sus teorías más pioneras se describen a continuación.

i. Los distintos tipos de comunicación intercultural según Gudykunst

Antes de profundizar en la literatura sobre la comunicación intercultural es bueno que delimitemos los distintos tipos que existen. Gudykunst en 1987 estableció cuatro áreas de estudio diferentes:

- a. Comunicación intercultural (interpersonal): abarca todo intercambio comunicativo que se produzca entre comunidades con diferentes sistemas socioculturales o subsistemas dentro de ese sistema sociocultural (como ocurre en el caso de las comunidades donde coexisten varios grupos étnicos).
- b. Comunicación transcultural: se centra en la comparación de las formas de comunicación interpersonal de las distintas culturas.
- c. Comunicación internacional: estudia la comunicación desde el ámbito de las relaciones internacionales y la política internacional, en especial en el campo de los medios de comunicación de alcance global.
- d. Comunicación de masas comparada: estudia el tratamiento de un mismo evento de alcance internacional por parte de las diferentes culturas o el efecto que tiene una misma información de este tipo en cada sociedad (Gudykunst, 1987).

Gudykunst afirma que la gran mayoría de la producción literaria y la investigación sobre la comunicación intercultural se ha centrado en la primera de las áreas y que, sobre todo en los Estados Unidos, las otras áreas han quedado algo apartadas de la investigación dando siempre prioridad a las relaciones comunicativas directas entre individuos. Con todo, y a pesar de que el estudio de la cultura y la comunicación de masas pudiera resultar muy enriquecedor, en este estudio nos centraremos también en la primera de las áreas ya que la negociación entre partes en un conflicto se enmarca dentro de las condiciones de la comunicación intercultural (interpersonal).

ii. Edward T. Hall

Edward T. Hall, al que mencionábamos anteriormente como padre de la comunicación intercultural, aportó también una serie de conceptos clave a esta disciplina a lo largo de su carrera. En su *The Hidden Dimension*, Hall analiza en profundidad la importancia del espacio físico en la comunicación y sus implicaciones para la comunicación intercultural. Hall sostiene que la comunicación entre dos personas ocurre simultáneamente a diferentes niveles que van desde lo plenamente consciente hasta lo subconsciente. Cuando las personas se comunican hacen algo más que «pasarse la pelota conversacional» (Hall, 1966). Existe una serie de mecanismos muy sutiles que están condicionados por la cultura y que influyen en nuestras

conversaciones y en general nuestra comunicación. La distancia es un aspecto clave de este fenómeno. No incluye únicamente el espacio personal del individuo sino también un territorio extra que es exógeno al individuo pero que este percibe como suyo puesto que le rodea. Se percibe a través de los sentidos, que Hall clasifica en dos categorías: (1) los receptores distantes, la vista, el olfato y el oído; y (2) los receptores inmediatos, el gusto y el tacto. Si queremos comprender al ser humano, tendremos que comprender cómo percibe el mundo a través de sus sistemas receptores (los sentidos) y cómo la información recibida de estos receptores está modificada por la cultura. Estos receptores clasifican las distancias entre las personas y las categorizan dentro de lo aceptable y lo inaceptable según su cultura: distancia íntima, personal, social y pública. Hall comprende que la distancia está íntimamente ligada a la comunicación ya que el tono de voz influye en el grado de separación entre dos personas. También afirma que la clasificación entre las distancias emerge de la clasificación misma de las interacciones sociales comunicativas: íntimas, personales, sociales y públicas. Así pues, Hall determina cuatro distancias para cuatro tipos de relaciones o actos comunicativos (Hall, 1966). La habilidad de saber reconocer estos espacios y las actividades, relaciones y emociones asociadas con cada uno en determinada cultura es esencial a para la comunicación intercultural.

Más adelante, en *Beyond Culture*, Hall amplía su teoría estudiando la influencia del contexto. Para él el contexto es una pantalla selectiva de información que nos separa del mundo exterior. En un entorno de exceso de información, el contexto que delimita nuestra cultura es aquello que decide a qué prestamos atención y a qué no. Es interesante una reflexión que realiza Hall en esta obra cuando afirma que el acto natural de pensar está modificado en gran medida por la cultura y que por lo tanto existen muchas maneras legítimas de pensar. Hall identifica la manera más estimada por los occidentales como la «lógica», un sistema lineal de pensamiento que ha estado entre nosotros desde los tiempos de Sócrates y que el hombre occidental asocia con la verdad y la realidad (Hall, 1976).

Pero es finalmente en *The dance of life* donde Hall combina todas estas teorías y las amplía desarrollando su conocido modelo contextual que se basa en tres parámetros: el contexto, la administración del tiempo y el espacio (Hall, 1983). Este modelo contextual se basa en una clasificación de las culturas atendiendo a ciertas posibilidades dentro de estos tres parámetros. En lo que se refiere al contexto, existen culturas de contexto alto y de contexto bajo. Las de contexto alto son aquellas que le dan mucha importancia al contexto, es decir, a las tradiciones, rituales, normas y usos de dicha cultura. Por esto, el estilo comunicativo de los

individuos imbuidos en este tipo de culturas será más complicado, rico en connotaciones culturales, menos directo y más difícil de descifrar. Las culturas de contexto alto se caracterizan por un uso elevado de metáforas, la importancia del lenguaje no verbal, unas reacciones reservadas y un alto compromiso en las relaciones personales dentro de su comunidad. Por otro lado, las culturas de contexto bajo tienden a ser más individualistas; la tradición, los usos de la cultura y la pertenencia a la comunidad son menos importantes que el individuo de tal forma que el estilo comunicativo será mucho más directo. Los mensajes son más explícitos y verbales, las reacciones más abiertas y cumplir con el deber y con la tarea asignada es más importante que mantener unas buenas relaciones personales.

La administración del tiempo es otro punto clave de la comunicación intercultural para Hall, ya que considera que se puede producir una considerable cantidad de resentimiento entre personas de diferentes culturas debido a sus diferentes concepciones de lo que es correcto en cuanto al uso del tiempo. En lo que respecta a la administración del tiempo, Hall identifica dos tipos de culturas: las de tiempo monocrónico y las de tiempo policrónico. Las culturas monocrónicas hacen un uso lineal del tiempo; se caracterizan por dividir el tiempo en segmentos cuantificables y dedicarse a una sola actividad en un momento preciso. Los eventos deben ocurrir de uno en uno según lo estipulado y evitar interrupciones es de una gran importancia. La eficiencia es un valor máximo. Por el contrario, en las culturas policrónicas el uso del tiempo es mucho más laxo y se caracteriza por la simultaneidad de eventos y la participación de muchas personas en cada uno de ellos. Los individuos de las sociedades policrónicas hacen muchas cosas a la vez, se distraen fácilmente, cambian de planes a menudo y no le dan tanto valor a la eficacia y la rapidez como al proceso y las relaciones que puedan emanar de él.

Finalmente, en cuanto a la administración del espacio, Hall determina dos tipos de culturas: las de alta territorialidad y las de baja territorialidad. Las culturas de alta territorialidad le dan mucha importancia a la propiedad y los límites de la misma. Esto se extiende a todos los ámbitos de la vida y de las relaciones humanas: desde las fronteras de los estados (la mayor fuente de conflictos entre culturas tradicional) hasta la propiedad de los objetos o del espacio vital. La seguridad y la protección de sus pertenencias es una preocupación vital para los individuos de culturas de alta territorialidad. Las culturas de baja territorialidad, por el contrario, no se sienten dueños de la tierra si no que pueden llegar a considerar que pertenecen

a ella. Les preocupa menos la delimitación del espacio y son más propensos a compartir (Hall, 1983).

Los malentendidos y conflictos que pueden aparecer entre individuos de diferentes culturas muchas veces emanan del choque entre las diferentes percepciones del espacio, el tiempo y el contexto que están directamente determinadas por la cultura de cada uno de ellos.

iii. Geert Hofstede y su modelo de las cinco dimensiones culturales

Geert Hofstede es otro de los grandes teóricos de la comunicación intercultural. Su aportación a la materia con su teoría de la cultura nacional y las dimensiones culturales es muy valiosa para nuestro análisis. Hofstede centra su estudio en el análisis de los valores y la cultura en el entorno laboral, pero son igualmente aplicables a otros aspectos de la vida como por ejemplo la comunicación en conflicto. Las cinco dimensiones que identifica Hofstede son las siguientes (Hofstede, 2001):

- a. Distancia con el poder: esta dimensión se refiere al grado en el que los miembros menos poderosos de la sociedad aceptan que el poder se distribuya de manera desigual. Las culturas con una alta distancia con el poder aceptan el orden jerárquico sin replantearse asuntos como su legitimidad y no necesitan mayor justificación para la desigualdad que la estructura del sistema, mientras que las culturas con una distancia con el poder más baja los miembros de la sociedad se empeñan por una distribución más equitativa del poder y exigen una justificación para las desigualdades; la jerarquía es horizontal y mucho más laxa. Un ejemplo de culturas con una distancia alta sería la árabe o la china mientras que en Alemania o Suecia la distancia es baja (Hofstede, 2001).
- b. Individualismo versus colectivismo: este parámetro hace referencia a la medida con la que los miembros de una cultura se consideran parte integrante del entramado social de su comunidad y se sienten obligados por ella. En las culturas colectivistas, los miembros se sentirán una parte interdependiente del grupo antes que un individuo de manera que sus intereses personales solo se articularán en consonancia con los grupales. Es el caso de las culturas mediterráneas. En el otro extremo, las culturas individualistas consideran al individuo como un ente autónomo que toma sus decisiones sin tener en consideración al grupo. Es el caso de las culturas anglosajonas (Hofstede, 2001).

- c. Grado en que se evita la incertidumbre: esta dimensión se ocupa de la gestión de cada sociedad del futuro incierto, sea esta controladora o laxa. En las sociedades con una fuerte tendencia a evitar la incertidumbre, como la española, se otorga gran importancia al cumplimiento de las reglas de un código rígido para tratar de controlar en la medida de lo posible el futuro y minimizar la incertidumbre. En las culturas que por el contrario tienen una alta tolerancia con la incertidumbre, como las de las sociedades asiáticas más prosperas (como Hong Kong o Singapur) los individuos tienen una mejor capacidad de reacción ante situaciones caóticas gracias al pragmatismo y una actitud más relajada ante la incertidumbre del futuro (Hofstede, 2001).

- d. Masculinidad versus feminidad: Hofstede entiende por culturas masculinas aquellas en las que existe un gran afán por el trabajo y el rendimiento, el logro, el heroísmo, y la persecución y recompensa de lo material. Son culturas muy orientadas a la competitividad, como la japonesa. Por culturas femeninas, Hofstede entiende aquellas que dan mayor importancia a los cuidados a los más débiles de la comunidad, la subordinación, la humildad, la calidez, la conciliación, el consenso, la calidad de vida. Son culturas orientadas a la cooperación, como las culturas nórdicas europeas (Hofstede, 2001).

- e. Orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo: esta dimensión hace referencia a la importancia de la tradición y la estabilidad de la estructura social. Las culturas orientadas a largo plazo como la japonesa o la china le otorgan gran valor y toman las decisiones pensando en la comunión de pasado, presente y futuro; aceptan las relaciones basadas en el estatus social y son muy sensibles a la vergüenza. Las culturas orientadas a corto plazo, como la estadounidense prestan atención a la devolución de favores, piensan en los resultados inmediatos y su estructura social es mucho más cambiante (Hofstede, 2001).

- f. Indulgencia versus restricción: las sociedades indulgentes, como las occidentales, son aquellas que permiten la libre satisfacción de las necesidades básicas y naturales de todo ser humano y ponen énfasis en el disfrute de la vida, la diversión, la felicidad, etc. Las restrictivas, como las islamistas, regulan y restringen mediante estrictas normas sociales estas satisfacciones (Hofstede, 2001). No obstante, Hofstede no incluye este parámetro

en la mayoría de sus investigaciones, con lo cual lo dejaremos de lado en nuestro posterior análisis.

A pesar de que este modelo es muy útil en la comparación de unas culturas con otras y nos proporciona un conocimiento de base que puede resultar importante a la hora de abordar una negociación intercultural, tenemos que tener en cuenta que se trata de un modelo muy basado en el comportamiento medio de todo un país y que por lo tanto puede resultar más o menos aplicable a los individuos de ese país con los que estemos negociando.

iv. Harry C. Triandis y su *Cultural influences on personality*

Dentro de la investigación sobre la comunicación intercultural existe todo otro campo de análisis que, desde la psicología, trata de estudiar la relación entre la cultura y la personalidad. Destacan autores como Shweder, Lee, McCoby o McCraer, pero dos de los que más relevancia tiene para el campo de la comunicación intercultural son Harry C. Triandis y Eunkook M. Suh, que en su artículo *Cultural influences on personality* (Triandis & Suh, 2002) estudian la influencia de la personalidad en cuatro aspectos clave de la cultura que son importantes en la socialización y por consiguiente en la comunicación intercultural:

- a. Complejidad: cada cultura tiene un diferente grado de complejidad según su producto interior bruto, su porcentaje de población urbana, el tamaño de sus ciudades, la informatización de la sociedad, etc.
- b. Tolerancia (*tightness*): el grado de tolerancia con la desviación de las normas es también diferente en cada cultura; por lo general, en las sociedades más heterogéneas la tolerancia suele ser mayor dado que las personas no dependen en gran medida unas de otras y la vigilancia es más complicada.
- c. Colectivismo: los autores afirman que el grado de colectivismo es mayor a menor tolerancia y heterogeneidad de la sociedad. En las sociedades colectivistas, los individuos tienen un grado de interdependencia mayor con su grupo (sea este la familia, la tribu o la nación) de manera que su comportamiento estará mucho más influenciado por las normas de su grupo y teniendo en cuenta sus intereses siempre. Una distinción

interesante que realizan es la de las sociedades colectivistas verticales (como la india) que además de tener un alto respeto por las normas del grupo tienen también una alta tolerancia con la distancia al poder y por tanto respetan enormemente la jerarquía establecida y el convencionalismo; y las colectivistas horizontales, que ponen mayor énfasis en la cooperación, la empatía y la socialización (como la israelí). Uno de los aspectos característicos de los individuos pertenecientes a culturas colectivistas es su preocupación por mantener unas buenas relaciones personales. Por eso, en el caso de la resolución de conflictos, preferirán métodos que no destruyan las relaciones como la mediación.

- d. Individualismo: en el otro extremo de esta variable se situarían los individualistas. En las culturas individualistas verticales encontraremos un alto nivel de competitividad y jerarquía (como en Estados Unidos) mientras que en sociedades individualistas horizontales (como las nórdicas) es más importante la independencia y la noción de único.

Podemos observar que uno de los parámetros más recurrentes en todos estos autores es el del individualismo y el colectivismo. Es por eso que prestaremos especial atención en nuestro caso práctico a la hora de analizar estos parámetros y como influirán en la negociación del conflicto.

2.1.4 Conflicto

Otro de los términos recurrentes en este trabajo es el del conflicto. El conflicto es una relación que se establece entre dos o más partes que se perciben a sí mismas como partes cuyos intereses u objetivos son incompatibles (Fisher, 2000). Los conflictos pueden girar en torno a pensamientos (ideas), emociones (sentimientos y percepciones) y acciones (comportamientos) (Engel & Korf, 2006). Los conflictos pasan por varias etapas, cuando un conflicto no se ha declarado pero se observan las consecuencias de la tensión social que conllevan podemos hablar de conflictos latentes. A medida que se intensifica el conflicto se vuelve manifiesto. Esto puede ocurrir de manera gradual e ininterrumpida o puede que el conflicto surja en respuesta a determinados acontecimientos. Es en este momento de conflicto manifiesto cuando las diferencias se intensifican y la identidad de cada grupo empieza a definirse en base a esas

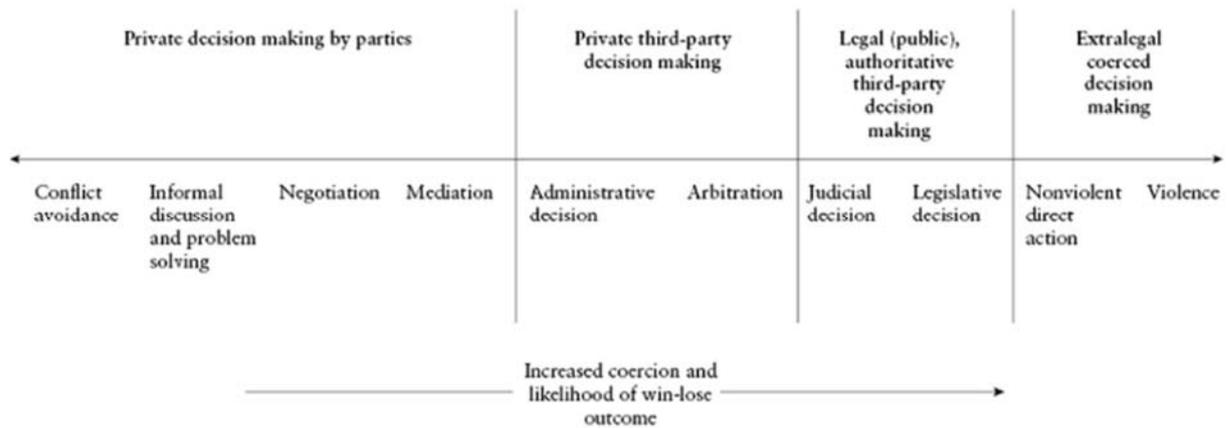
diferencias. En términos ideales la solución al conflicto debería abordarse en la etapa latente del mismo, antes de que surjan o se intensifiquen (Engel & Korf, 2006).

En demasiadas ocasiones el conflicto hace uso de la violencia, que es la amenaza o el uso que se hace de una fuerza física poderosa. Esta consiste en acciones, palabras, actitudes o estructuras que provocan perjuicios e impiden a las personas perseguir sus medios de subsistencia y bienestar (Fisher, 2000). La violencia puede ser de dos tipos: visible o invisible (Galtung, 1969). La violencia visible es directa, física o verbal y fácilmente reconocible. No obstante existe otro tipo de violencia latente que puede ser menos visible. Comprende dos subtipos de violencia invisible: la violencia estructural está formada por las condiciones en las que la violencia se promueve (la desigualdad de acceso a oportunidades o servicios, la pobreza, etc.) y la violencia cultural, que es la legitimidad de la aplicación de la violencia en cada cultura (miedo, odio, percepciones negativas, violencia de género o hacia las minorías, etc.) (Galtung, 1990).

Galtung afirma que la violencia es una institución social que no está intrínsecamente en nuestra naturaleza humana aunque todos tengamos el potencial para ella. Denuncia que todas las culturas han dado legitimidad hasta cierto punto a la violencia; por ejemplo, en nuestra cultura occidental está aceptada la violencia como respuesta a la injusticia (incluso los superhéroes luchan con los villanos). Galtung reconoce que la violencia ocasional siempre formará parte de las relaciones humanas pero que la violencia institucional es inaceptable y, dado que no es indisoluble del ser humano, puede ser eliminada tratando de evitar las condiciones estructurales para la violencia y rechazando la legitimidad cultural de la misma (Galtung, 1990). No obstante existen otros autores que consideran que el conflicto es inevitable y que por tanto lo que debemos hacer es regularlo y evitar la violencia injusta (Walzer, 2006) (Beck, 2004).

En cualquier caso, hoy por hoy, el conflicto forma parte de las relaciones entre personas, y más aún, de las relaciones entre culturas. Los individuos o grupos que se ven envueltos en un conflicto suelen tener una variedad de enfoques posibles y procedimientos para resolver sus diferencias. Moore las clasifica desde la evasión del conflicto hasta la violencia en la siguiente continua, teniendo en cuenta que cuanto más nos acerquemos al extremo de la violencia menos posibilidades tendremos de alcanzar una solución beneficiosa para todas las partes (Moore, 2014).

Figura 4: Clasificación de las técnicas de resolución de conflictos de Moore



Fuente: Moore, 2014.

Según esta clasificación, los momentos idóneos para resolver este conflicto serían aquellos que no implicaran violencia (más a la izquierda de la línea continua) y la sustituyeran por la comunicación.

Fases de un conflicto

Un conflicto es un fenómeno dinámico que se desarrolla a lo largo de una serie de ciclos que a menudo se suceden en una estructura común a diferentes conflictos (Sodini, 2007). La mayoría de expertos utilizan la tipología desarrollada por Schmalberger y Alker para determinar las principales fases de un conflicto. Estas se suceden de forma escalada, aunque por supuesto pueden alternarse de manera irregular o detenerse en cualquier punto (Schmalberger & Alker, 2001).

- a. Disputa: cualquier conflicto comienza con una disputa caracterizada por un conflicto de intereses. En un primer momento, este desacuerdo se expresa a través de procesos institucionales existentes y no se diferencia de cualquier otro debate político hasta que aparece la expectación real de la posibilidad de una escalada de la disputa. Esto es, que los procesos institucionales existentes se ven amenazados de desaparecer y sustituirse por la siguiente fase del conflicto: la crisis. En esta fase todavía no existen actos violentos relacionados con la disputa (Schmalberger & Alker, 2001).

- b. Crisis: durante la etapa de crisis la expresión del desacuerdo está manifiestamente amenazada por el uso de la violencia y esta es esperada por todos los miembros de la sociedad. A diferencia de la disputa, la expectativa no es la amenaza del uso de la fuerza sino el uso de la fuerza sistemático y regular en sí mismo. Es en esta fase donde empiezan a aparecer los primeros episodios de violencia esporádica (Schmalberger & Alker, 2001).

- c. Violencia limitada: el desacuerdo ya no se expresa a través de los procesos institucionales pacíficos existentes sino que estos son ignorados y se sustituyen por el uso de la violencia regular. Más aún, la legitimidad de esos procesos institucionales pacíficos suele cuestionarse durante esta fase, lo cual sirve de pretexto y excusa para el uso de la fuerza. No obstante, el uso de la violencia no está generalizado sino que queda restringido a ciertos sectores de la población, que no al conjunto (por ejemplo, el ejército y los rebeldes). La expectativa o amenaza de un uso de la fuerza generalizado va creciendo (Schmalberger & Alker, 2001).

- d. Violencia masiva: esta fase se caracteriza por el uso de la fuerza regular, sistemático e indiscriminado. Los procesos institucionales pacíficos de resolución de las diferencias quedan anulados y deslegitimizados y se sustituyen por el uso pleno de la violencia a partir de todos los medios existentes. Este uso de la violencia, aunque total, no necesariamente implica que todas las partes de un conflicto hagan uso de ella, sino que también incluye los casos en los que una sola de las partes lo hace (por ejemplo, un genocidio). La expectativa o amenaza en este caso es la destrucción total de una de las partes (Schmalberger & Alker, 2001).

Figura 5: Fases de un conflicto según Schmalberger y Alker

Table 11.1: Forms of Conflict

Form of conflict	Variable		
	Opposition underlying conflict	Use of violence	Sequential expectation
Dispute	divergent claims are accommodated within existing institutional processes	none	possible threats of using violence
Crisis	divergent claims are accommodated within existing institutional processes	incidental and sporadic	possible use of limited or massive violence
Limited violence	divergent claims are expressed by the use of violence	regular, systematic, and restrained	possible use of massive violence
Massive violence	divergent claims are expressed by the use of violence	regular, systematic, and unrestrained	destruction, elimination, unconditional surrender

Fuente: Schmalberger & Alker, 2001

Schmalberger y Alker sostienen que la mayoría de conflictos armados recorren este ciclo de violencia. Sin embargo, para ser capaces de comprender la dinámica de un conflicto desde su nacimiento hasta su resolución Sodini añade otras dos fases, la de reducción y la de resolución.

- e. Reducción: se trata de la etapa transicional entre la violencia y la paz. Esta fase hace referencia al cese de la violencia y la amenaza de ella. No implica una solución del conflicto (la disputa en torno a las diferencias sigue ahí) pero ya no

existe la amenaza o expectación de que se recurra a la fuerza física (Sodini, 2007).

- f. Resolución: por el contrario, la fase de resolución es la conclusión de un conflicto; una situación en la que las partes contrapuestas resuelven sus diferencias de una manera que no es eliminatoria para ninguna de ellas y establecen o reestablecen los procesos institucionales pacíficos para resolver las nuevas disputas que puedan surgir entre ellas (Sodini, 2007). Cualquier intento de resolución debe llevar consigo un determinado grado de reconciliación, que es «el mecanismo necesario para construir la paz y la fuerza estabilizadora que promueve la armonía a la normalización de las relaciones entre antiguos adversarios» (Bargal, 2004).

Es importante recalcar, como decíamos antes, que el recorrido del ciclo no siempre es lineal, sino que puede seguir un transcurso irregular. De hecho, algunas fases, como la fase de reducción, son especialmente críticas y en muchas ocasiones desembocan en una fase anterior como la de violencia limitada o masiva.

2.1.5 Negociación

La negociación es un proceso en el que dos o más partes, aparentemente en conflicto, buscan un resultado más satisfactorio mediante la cooperación que el que podrían obtener por separado. El proceso consiste en el uso de la comunicación con el objetivo de influenciar las percepciones y preferencias de la otra parte y está muy influenciado por la cultura ya que los individuos implicados en la negociación adquieren su guía para la interacción con los demás a partir de unos atributos que observan en su entorno social (Regan & Leng, 2003). Se caracteriza por:

- a. La interdependencia: el resultado de una negociación será el resultado de las acciones y de todos los implicados; las acciones, resultados y objetivos de cada individuo dependerán de las acciones, resultados y objetivos del resto de individuos.
- b. El conflicto de intereses: el punto de partida es el desencuentro en cuanto a los intereses o valores que entran en conflicto.

- c. La oportunidad de llegar a un acuerdo: esta solo se presenta si ambas partes están dispuestas a ceder y cooperar para llegar a un acuerdo mutuo. Es interesante recalcar que la negociación es, como hemos dicho, un instrumento para alcanzar un resultado MEJOR para ambas que el que cualquiera de las partes pudiera obtener por sí misma (Gómez-Pomar Rodríguez, 1991).

Existe una modalidad concreta de negociación conocida como la mediación que implica la participación de una tercera parte neutral y legitimada por ambas partes que trata de facilitar un acuerdo entre ellas. Esta tercera parte se personifica en la figura del mediador, que, sin tener ningún interés personal particular en la negociación y a partir de una combinación de estrategias de comunicación, formulación y manipulación ayuda a ambas partes de manera imparcial para alcanzar una solución beneficiosa.

2.2 Estado de la cuestión

Pero, ¿cuál es la relación entre todos estos términos? ¿Cómo afecta la cultura al conflicto, y la comunicación a la cultura? ¿Y cuál es la incidencia de todo ello en la negociación de un conflicto intercultural? Adelantábamos al principio de este capítulo que abordaríamos las principales teorías de los expertos relacionados con estos temas. También mencionábamos en el apartado anterior que mientras que la mayoría de ellos se han centrado en el estudio del papel de la cultura en la conformación y el desarrollo de los conflictos internacionales, menos son los que han estudiado los efectos de la cultura en la resolución de estos conflictos. Empezaremos, por tanto, por repasar la bibliografía más importante con respecto al papel de la cultura en el conflicto para luego centrarnos en su papel en la resolución.

En cuanto al papel de la cultura en el conflicto, Regan y Leng opinan que cuanto más similares las culturas más se reduce la posibilidad de un enfrentamiento directo militar y que en el caso de que sí se produzca, la existencia de estas similitudes aumenta la probabilidad de uso de la negociación en estos conflictos y de que estas negociaciones tengan resultados positivos (Regan & Leng, 2003). Además, señalan cuáles son las dos dimensiones culturales que tienen un impacto más grande a la hora de resolver un conflicto: la cultura social y la cultura política. La *cultura social* es aquella que se encarga de ofrecer un código de valores, normas y

formas de pensar, sentir y actuar y pueden clasificarse según parámetros como el religioso o el geográfico. La *cultura política* se refiere al conjunto de perspectivas, valores y patrones de comportamientos que los individuos heredan del sistema político en que viven (Regan & Leng, 2003). Los representantes de un estado que formen parte del equipo de negociación estarán influenciados en su comportamiento en esta situación particular por estos dos parámetros. Los autores afirman, por tanto, que la cultura sobre todo juega un papel esencial en la resolución del conflicto y no tanto así en su conformación.

Hungtinton en su conocido *Clash of civilizations?* considera que las diferencias culturales son una fuente suficiente de conflicto interestatal por sí mismas, no solo un impedimento a la hora de alcanzar un acuerdo pacífico a través de la negociación. Es más, Hungtinton afirmó en su día que «la fuente fundamental de conflicto en este nuevo mundo [post-Guerra Fría] no será primordialmente ideológico o primordialmente económico. Las grandes divisiones entre los seres humanos y la fuente dominante de conflicto será cultural» (Hungtinton, 1993). Para este, los conflictos que giran en torno a la cultura y que irán creciendo en número a medida que avance la globalización, serán más complejos y difíciles de resolver puesto que las características o posiciones de la cultura de los individuos (que conforman su identidad) son menos negociables que las características o posiciones políticas o económicas (Hungtinton, 1993).

Por el contrario, Marsella considera que las diferencias en la construcción de la realidad no implican necesariamente un conflicto y que el conflicto entre culturas no implica necesariamente violencia. No obstante, admite que cuando las diferencias en la construcción de la realidad están codificadas y empapadas de un sistema de creencias inexpugnable (como los sistemas fundamentalistas, ya sean estos fundamentalismos políticos, económicos o religiosos), la probabilidad de que estalle un conflicto violento es mucho más elevada. Por ello, ignorar el papel de la cultura tanto en el origen y la escalada de un conflicto como en su resolución o prevención, significa ignorar gran parte de las oportunidades para su entendimiento (Marsella, 2005).

En línea con esto, existen otros autores han señalado los beneficios de la inclusión de consideraciones culturales en la mediación de conflictos. Por ejemplo, Pedersen considera que se presentan más opciones de solución ya que cada cultura puede aportar opciones nuevas para la otra cultura o que la consideración de los aspectos culturales de las partes de un conflicto

pueden arrojar mucha luz sobre las causas, procesos y efectos subyacentes del conflicto que en un análisis superficial pueden pasarse por alto (Pedersen, 2001).

Pero, adentrándonos en el tema que nos ocupa, ¿qué papel juega la cultura en la última fase de un conflicto, la fase de la resolución? Existen varios autores que se han pronunciado sobre este tipo de cuestiones. Kevin Avruch, uno de los mayores expertos en el tema, parte de los elementos clave de un conflicto (los recursos, la escasez y el poder) para explicar que en la medida en la que las culturas modifiquen las percepciones que los individuos tienen de estas, los mecanismos para resolver un conflicto y el enfoque que reciban serán muy diferentes entre unas sociedades y otras (Avruch, 2004). Es decir, que, teniendo en cuenta que los individuos de una sociedad están embebidos en una cultura particular que tiene sus propias percepciones de los recursos disponibles, la escasez de los mismos y las relaciones de poder entre los actores, el enfoque que utilizarán a la hora de abordar estos conflictos y de intentar solucionarlo variará en función de esas percepciones que a su vez varían entre culturas.

Otros, como Lederach, Fry, Bjorkquist o Funk, subrayan el papel positivo de la cultura en los procesos de resolución de conflictos que no debe verse como un obstáculo a la paz sino como una potente herramienta para canalizarla. Lederach fue uno de los primeros en señalar la importancia de incluir el parámetro de la cultura dentro de la fórmula para la resolución pacífica y la reconstrucción cuando afirmó que «la comprensión de un conflicto y el desarrollo de modelos apropiados para gestionarlo debe estar necesariamente enraizado en respetar a y provenir del conocimiento cultural de un pueblo» (Lederach, 1995). Fry y Bjorkquist confirman que la cultura es «crítica para modelar la forma en que los individuos perciben y escogen diferentes opciones para manejar un conflicto» ya que todo acto de resolución de conflictos es un «evento cultural» (Fry & Bjorkquist, 1997). En términos parecidos, Funk sostiene que la cultura es una herramienta tan esencial para la resolución que los mediadores exógenos tienen más posibilidades de hacer contribuciones positivas si aceptan el rol de facilitadores (y no de líderes) y permiten que sean los locales los que establezcan las reglas de la negociación (Fry & Bjorkquist, 1997).

No obstante, este sistema se encuentra en un problema cuando, como ocurre en el tipo de disputas que nos ocupan, las partes del conflicto pertenecen a culturas diferentes. En ese caso, Avruch expresa que lo que la mayoría de expertos afirman es que, cuando individuos de culturas opuestas (según las categorizaciones de expertos como Hall o Hofstede, es decir, por

ejemplo individuos de individuos de culturas de alto contexto y bajo contexto) interactúan durante el curso de un conflicto para tratar de resolverlo a través de la negociación, los efectos de sus diferencias son lo suficientemente poderosos como para intervenir en la comunicación creando malentendidos (Avruch, s.f.).

Es más, más adelante Avruch señala otra de las dificultades a las que se enfrenta la negociación intercultural de conflictos. Parte de uno de los modelos de negociación más utilizado en la negociación comercial¹ para estudiar su aplicabilidad en la negociación intercultural de conflicto y post-conflicto. De acuerdo con este modelo, los negociadores deben tratar de identificar los intereses subyacentes en las declaraciones de posiciones de cada parte ya que, mientras que las posiciones pueden parecer chocantes, los intereses pueden ser mutuos y servir como una base para la construcción de la paz (por ejemplo, las posiciones pueden enfrentarse en torno a la delimitación de una frontera, pero el interés de solucionar el conflicto puede ser mutuo). Sin embargo, Goldman advierte de que este tipo de modelos de negociación comercial suelen asumir que el contexto de la negociación, las asunciones y presunciones sobre el mundo y su funcionamiento, son compartidos por todas las partes. El problema, señala Goldman, es que este es precisamente el mayor obstáculo al que se enfrenta una negociación intercultural. Por eso, el éxito de este tipo de negociaciones no está asegurado cuando sea necesario reconciliar conflictos entorno a valores o visiones del mundo, que están embebidas de la cultura (Avruch, 2004).

Por su parte, LeBaron afirma que las generalizaciones sobre las diferentes culturas y sus enfoques de negociación pueden ser útiles a la hora de abordar la negociación desde el conocimiento siendo conscientes de cuáles son los puntos densos donde la comunicación puede atascarse debido a diferencias culturales. Sin embargo, advierte de la peligrosidad de llevar esta generalización más allá y caer en la confianza ciega en unos estereotipos irreales pues reconoce que cada grupo cultural es diverso, los individuos no actúan de manera monolítica y los contextos cambiantes también influyen en estos procesos (LeBaron, 2003).

LeFebvre y Franke centran su análisis en un aspecto muy concreto de la negociación de conflictos: la toma de decisiones. De nuevo estos autores se centran en la clasificación de culturas que hacen autores como Hofstede para comprobar, a partir de una serie de su

¹ Modelo de Harvard desarrollado por Fisher, Ury y Patton.

investigación, que los individuos pertenecientes a culturas más individualistas tienen a ser más racionales en su proceso de toma de decisiones mientras que los individuos de culturas más colectivistas suelen ser más dependientes del grupo y es menos probable que traicionen los intereses del resto de miembros. Asimismo, su estudio les lleva a la conclusión de que los individuos suelen adoptar un mayor grado de compromiso para alcanzar la paz en escenarios que les resultan culturalmente familiares (LeFebvre & Franke, 2013).

Como vemos, todos los autores coinciden en que el papel de la cultura en la comunicación intercultural en el contexto de un conflicto es esencial. Sus diferencias radican entre el grado de optimismo con el que abordan esta realidad: ¿la cultura es un obstáculo o una herramienta para solucionar un conflicto intercultural?

3. Objetivos y preguntas de investigación

¿Qué papel juega la cultura en las negociaciones de paz? ¿Qué elementos de la cultura son los más decisivos en este tipo de situaciones? ¿Qué variables interculturales entran en juego? ¿Qué factores determinan las relaciones de poder que se establecen en una negociación? ¿Cómo afecta la cultura a cada fase de un conflicto? ¿Fue la cultura un obstáculo o una herramienta en las negociaciones de paz de Camp David? Estas son algunas de las preguntas a las que esta investigación pretende dar respuesta.

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es investigar el papel de la cultura en el acto comunicativo de la negociación en conflicto entre individuos de diferentes culturas. A lo largo de la carrera de Traducción e Interpretación hemos ido estudiando en distintas asignaturas cómo la cultura es una parte intrínseca de cada ser humano y cómo afecta de manera subconsciente a su modo de relacionarse con el mundo y con los demás.

Demasiado a menudo, las interacciones entre los individuos o los grupos de individuos entre sí resultan en conflicto, fenómeno que se ve muy afectado tanto es sus causas como en su desarrollo y sus consecuencias por el papel de la cultura. Estudiaremos por tanto cuál es el papel de esta en este tipo de interacciones.

La comunicación es una parte vital de cualquier interacción y también uno de los elementos más afectados por la cultura. El objetivo de este trabajo es por tanto reflexionar

sobre la trayectoria de la investigación de la comunicación intercultural; un campo relativamente nuevo puesto que apenas se ha desarrollado desde mitades del siglo pasado, y aplicar las teorías de la comunicación intercultural al conflicto y al fenómeno específico de las negociaciones de paz para observar cuál es el papel de la cultura en este acto comunicativo y cómo poner la teoría al servicio de la práctica para producir actos comunicativos más eficaces y sensibles a la cultura en los procesos de paz para la negociación de conflictos.

Para obtener una idea más práctica de esto, analizaremos el caso concreto del conflicto árabe-israelí y de las negociaciones entre Israel y Palestina en un contexto de encuentro interpersonal intergrupar, concretamente, la Cumbre de Paz de Camp David, facilitada por los Estados Unidos en julio de 2000 en el contexto de los Acuerdos de Oslo y que puso fin a los mismos. El conflicto árabe-israelí es un conflicto de larga duración y muy embebido de diferencias culturales que nos puede servir para tener una mejor visión de los temas que estamos tratando. El objetivo de este apartado es analizar en qué grado el componente cultural contribuyó en esta ocasión a que no se pudiese alcanzar un acuerdo entre los mandatarios de ambas partes: Yasser Arafat y su equipo como representantes de Palestina y Ehud Barak y el suyo del lado de Israel.

4. Metodología

La metodología de este trabajo es fundamentalmente teórica, de análisis y síntesis. A partir del estudio de la bibliografía existente se pretende analizar la incidencia de la cultura en la negociación de conflictos para sintetizar las ideas más relevantes al respecto y después aplicarlas al caso práctico del conflicto árabe-israelí. A partir de la deducción de teorías generales trataremos de aplicarlas a un fenómeno específico para comprobar su efectividad.

Para ello, en un primer momento se delimitó el marco de investigación. Después se hizo un estudio exhaustivo de las principales teorías de comunicación intercultural y su aplicación a la negociación de conflicto. Por último, se extrapolaron estas teorías al estudio del caso práctico para sacar una serie de conclusiones.

5. Análisis y discusión

Oriente Medio es la región más asediada de la historia de las relaciones internacionales. Desde que las tropas de Napoleón llegaron a Egipto en 1798, ha sido el objeto de rivalidad de las grandes potencias más contendido de la historia (Shlaim, 2005). Tratar de expresar su valía estratégica como canal de comunicación entre Oriente y Occidente y económica como fuente de recursos naturales; y cómo esta situación ha producido constantes crisis, disputas y guerras podría abarcar un estudio completo. En medio de este contexto se encuentra la cuestión árabe-israelí. En este trabajo nos referiremos al conflicto entre Israel y Palestina como un conflicto de larga duración y muy embebido de factores culturales en torno al control del territorio del antiguo Mandato Británico de Palestina en especial a partir de la partición de Palestina y la creación de Israel en 1947.

Desde entonces las sucesivas guerras y crisis violentas se han intercalado con diversas tentativas de paz. Durante los años 90 el proceso de paz entre Israel y Palestina atravesó un periodo de fuertes emociones: tan pronto aparecían ocasiones para el diálogo y la esperanza como nuevas oleadas de violencia y destrucción. En 1993, se reunieron ambas partes de manera secreta en Oslo estableciendo por primera vez diálogos directos entre Israel y los palestinos representados por la Organización para la Liberación Palestina (OLP) (Shlaim, 2005). A partir de entonces da comienzo un proceso de paz conocido como el proceso de Oslo que culmina con la fallida Cumbre en Camp David de 2000 y la subsiguiente vuelta a la violencia.

En este apartado trataremos de analizar los estilos comunicativos negociadores de ambas partes aplicando los conocimientos y teorías que hemos estudiado para tratar de calibrar la importancia del papel de la cultura en el resultado negativo de este proceso de paz. Comenzaremos por analizar ambas culturas sobre la base de los principales modelos dimensionales de la cultura para después extraer una serie de conclusiones sobre las implicaciones para el diálogo y la negociación.

5.1 Estilo negociador israelí

En lo que respecta a la cultura negociadora israelí, no podremos comprender la actitud de los israelíes durante el proceso de Oslo sin entender previamente la lucha que existe dentro de la clase política del país entre la subcultura orientada a la diplomacia y la subcultura

orientada a la seguridad. A pesar de que la subcultura de la seguridad ha prevalecido a lo largo de la historia de la nación, durante los años 90 la subcultura de la diplomacia fue ganando terreno debido a la aparición de personajes carismáticos hasta que fracasaron las negociaciones de paz y los israelíes presenciaron una escalada de la violencia. En cualquier caso, la orientación a la seguridad siempre ha estado presente en mayor o menor medida incluso a lo largo de esta década (Klieman, 2005). Esta subcultura de seguridad es clave para entender el estilo negociador israelí. Como sabemos, las culturas de un país no son homogéneas e uniformes sino que se subdividen en miles de categorías atendiendo a cuestiones como la clase socioeconómica, la localización geográfica, el sector profesional, etc. En Israel, y en cuestiones de política y concretamente de negociación, la subcultura de la seguridad se impuso en Camp David a la subcultura de la diplomacia (Mintz, Mishal, & Morag, 2003).

Klieman afirma asimismo que siete factores tienen un impacto esencial en la cultura negociadora israelí, es decir, que en toda negociación con Palestina los negociadores tendrán siempre presentes estas siete facetas:

- 1) Una memoria histórica basada en una experiencia tripartita: la del pueblo judío, la de la empresa sionista y la del Estado desde su independencia. Esta historia está plagada de traumas que han impreso en los israelíes un sentimiento de vulnerabilidad.
- 2) Las lecciones aprendidas de la convivencia con los árabes: los del Mandato británico, los de los países colindantes y los palestinos representados por la PLO y la Autoridad Palestina.
- 3) La definición del interés nacional de todos los ciudadanos encabezado por unos líderes políticos que, en base a él, dan prioridad a unos objetivos y seleccionan las estrategias que consideran más efectivas.
- 4) El sistema político israelí, una democracia constitucional de coalición de gobiernos y libertad de prensa que dictan límites informales para las decisiones políticas y diplomáticas.
- 5) Un sistema de defensa consolidado responsable del ejército que también supone un límite informal a la capacidad de decisión.
- 6) La sensación de amenaza a largo plazo dada la posición geoestratégica de Israel. La amenaza percibida es una amenaza múltiple que proviene de múltiples frentes.
- 7) La interacción del contexto de los asuntos internos y externos que rodean al país en el momento de la negociación (Klieman, 2005).

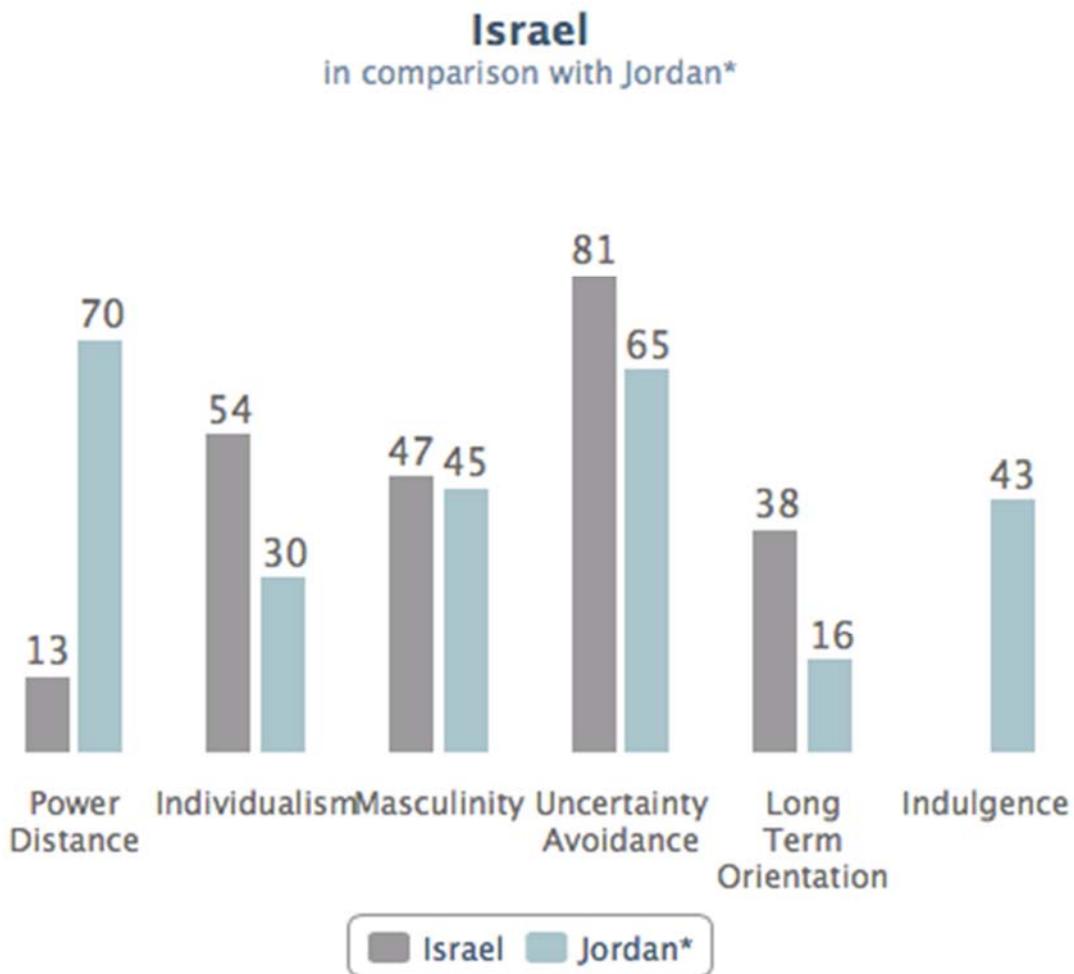
Todo en su conjunto crea una cultura de seguridad que dicta las relaciones internacionales de Israel, unas relaciones internacionales donde la guerra y la negociación son otras extensiones de la política. No es de extrañar que un alto porcentaje de miembros de la delegación israelí en Camp David tuvieran un corte militar (Mintz, Mishal, & Morag, 2003). Esta cultura de seguridad israelí, nacida de las experiencias históricas traumáticas del pueblo judío, es la razón detrás de alguna de sus decisiones más polémicas (como por ejemplo, la del levantamiento del muro en la franja de Cisjordania o la de los chequeos militares) (Roache, 2014). Palestinos, árabes, europeos, americanos y representantes de Naciones Unidas que se han visto envueltos en negociaciones con israelíes han criticado tres legados de esta cultura de seguridad en el estilo comunicativo israelí: impaciencia, instrumentalismo y arrogancia (Klieman, 2005).

Los mandatarios israelíes, aunque son asertivos cuando es necesario, pueden llegar a ser muy impacientes y expresarse de manera muy directa (una cualidad comunicativa muy apreciada en Israel donde se conoce en hebreo como *tachlis*) y violenta (en hebreo, *dugri*), lo que puede interpretarse como ofensivo e irrespetuoso en otras culturas: tanto en la árabe que es más suave, indirecta y pausada, como en la internacional, que pone tanto énfasis en la etiqueta y los formalismos como parte de la negociación. Los militares israelíes son individuos entrenados en una gran autoconfianza y valoran el juicio personal y la capacidad de decisión. Esta forma de ser puede llegar a entenderse como arrogancia. Los negociadores israelíes entraron en Camp David cargados de gráficos, presentaciones y todo tipo de materiales con los que demostraban un extenso conocimiento de la situación, lo que podía dar una sensación de control. Esta arrogancia puede verse agravada por la certeza de que Israel es superior militarmente y tiene una mayor legitimidad que Palestina en el panorama internacional. Además, el instrumentalismo que critican otros actores internacionales se manifestó en Camp David a través de la disposición constante a abandonar las negociaciones en cualquier momento ya que disponían de los medios para seguir manteniendo la situación del momento: el conflicto.

¿Son estas actitudes herencia de las dimensiones de la cultura israelí?

Análisis cultural según Hofstede²

Figura 6: Comparación del análisis cultural de Israel y Jordania según Hofstede



Fuente: The Hofstede Centre³

² Hemos decidido aplicar para nuestro análisis el modelo de Hofstede al tratarse, según nuestro criterio, del modelo más completo y exhaustivo de clasificación de culturas de los que hemos estudiado. En cualquier caso, es necesario tener presente que este modelo consiste en una generalización que tomada al pie de la letra puede resultar simplista y reduccionista y que solo pretende servir como orientación al comportamiento de estas sociedades.

³ Geert Hofstede no incluye en su estudio de culturas nacionales el análisis de Palestina, por eso, la mayoría de investigadores parten del análisis de la cultura de Jordania como punto de comparación entre palestinos e israelíes. La selección de Jordania para este gráfico solo pretende ser orientativa y el caso palestino se analizará con más detalle en adelante.

- a. Distancia con el poder: con solo 13 puntos, Israel se sitúa en uno de los puestos más bajos de esta dimensión. Eso significa que, comparativamente con el resto de países, los israelíes tienen una mentalidad igualitaria, creen en la independencia, los derechos civiles y la distribución equitativa del poder en las instituciones (Hofstede, s.f.). El poder en Israel está descentralizado y es accesible para los ciudadanos, tanto en el plano político como en el económico y la comunicación entre los distintos sectores de la sociedad es fluida (Hofstede, s.f.).
- b. Individualismo/colectivismo: con 54 puntos, la sociedad israelí se encuentra en el centro de la balanza entre el individualismo y el colectivismo, inclinándose un poco más hacia el individualismo. La estructura familiar es unida pero en el entorno de la familia cercana, la familia extendida no cobra tanta importancia y los lazos de lealtad, aunque pueden llegar a ser muy fuertes, se escogen en función de las preferencias personales, no de las estructuras ya establecidas. En este tipo de sociedades la comunicación es directa y expresiva (Hofstede, s.f.). Algunos expertos consideran que, como en la mayoría de sociedades occidentales, el individualismo se ha impuesto sobre el colectivismo en Israel desde la década de los 60 debido al incremento en el poder adquisitivo de los individuos que se valen por sí mismos y son menos dependientes del grupo (Sagy, Orr, Bar-On, & Awwad, 2001). Este será un aspecto que influya especialmente en la negociación marcando la personalidad de los delegados: su autoconfianza raya en la arrogancia a ojos de los palestinos.
- c. Masculinidad/feminidad: con una puntuación de 47 puntos, los israelíes incorporan elementos de las sociedades femeninas y las masculinas y los combinan. La búsqueda de la calidad de vida es un valor apreciado pero también se entrevén elementos de masculinidad como la apreciación del estatus social y la valoración de la efectividad (Hofstede, s.f.). Además, para el caso que nos ocupa es importante señalar que los líderes valorados son aquellos que son decisivos y se orientan a los resultados (Hofstede, s.f.). Por eso, en la negociación la orientación a resultados impera, lo que buscarán los negociadores es la eficacia y la consecución de los objetivos propuestos más que la preservación de unas buenas relaciones.
- d. Tolerancia hacia la incertidumbre: Israel, con 81 puntos en esta escala, es un país con un grado bastante bajo de tolerancia hacia la incertidumbre. Existe una

gran necesidad de establecer reglas para organizar todos los aspectos de la vida; la puntualidad, el orden y la precisión son la norma general y la seguridad individual es un aspecto importante de la vida cotidiana (Hofstede, s.f.). Esta dimensión también está relacionada con el grado de expresividad; las culturas con una alta puntuación en esta escala suelen ser muy expresivas. De esta manera, los israelíes son conocidos por su gran gesticulación y agresividad comunicativa (Hofstede, s.f.), lo cual juega un papel importante en cuestiones de negociación. Además, esta intolerancia a la incertidumbre les llevará a buscar siempre un plan alternativo para poder protegerse contra cualquier adversidad, por eso, el abandono de las hostilidades militares es una cuestión donde a los israelíes les costará comprometerse.

- e. Orientación a largo plazo: la sociedad israelí cae dentro de la clasificación de sociedades normativas a corto plazo con sus 38 puntos en esta escala. Estas culturas se caracterizan por un gran respeto a las tradiciones y una preocupación mediana por el futuro (que se materializa en cuestiones como la tendencia a ahorrar, por ejemplo) (Hofstede, s.f.). Las sociedades normativas también tienen una gran preocupación por establecer una única verdad absoluta y se concentran en la consecución de resultados rápidos (Hofstede, s.f.).

5.2 Estilo negociador palestino⁴

Uno de los expertos más destacados en negociación cross-cultural, Omar M. Dajani, sostiene que el estilo de negociación palestino no es consecuencia exclusiva inevitable de la historia de la región pero que las experiencias combinadas de falta de estado, desposesión, privación y exilio reforzadas a lo largo de su historia ha contribuido a la creación de dos ataduras para los palestinos: ha alzado sus expectativas con respecto a las condiciones de un acuerdo de paz justo y al mismo tiempo les ha negado las herramientas necesarias para alcanzarlo: especialmente un gobierno institucional coherente con la facultad de responder a las necesidades de sus ciudadanos y un espacio geográfico para desarrollarlo (Dajani, 2005). Por ello, durante el proceso de Oslo la conducta de los palestinos estuvo en gran medida marcada por estas precondiciones.

⁴ El complicado estatus jurídico internacional de Palestina ha limitado enormemente el estudio sobre el mismo como nación. Es por eso que en este análisis tendremos que referirnos en ocasiones a la cultura árabe más amplia cuando nos sea imposible encontrar datos fiables de la cultura palestina en concreto.

La historia es una parte fundamental de la cultura y puede manifestarse en la comunicación y la negociación. Por ejemplo, la experiencia del *nakba* (algo mucho más profundo que la creación del estado de Israel para un palestino) dejó al pueblo palestino durante muchos años sin control sobre su futuro, pero tampoco su pasado: muchos políticos israelíes como Golda Meir negaron durante años por completo la existencia de los palestinos como pueblo único y diferenciado. Es por eso que en las negociaciones los palestinos tienen una mayor tendencia a hablar del pasado y de la historia y buscan el reconocimiento de su historia por la otra parte, actitud que a los israelíes encuentran frustrante cuando la reciben con su característica impaciencia. Por otra parte, la supremacía material de Israel imprimió en el carácter de los negociadores palestinos una actitud de víctima para la cual la mejor estrategia era la de la inacción y lo que los negociadores israelíes denominaban «negociación en base a la debilidad», caracterizada por la pasividad en especial en lo referente a proponer y desarrollar ideas (Dajani, 2005).

Otra característica que otros representantes presentes durante las negociaciones han criticado del estilo negociador palestino es su falta de coordinación y organización interna marcada también por la competitividad entre los integrantes de la delegación. Arafat lideraba a su equipo de manera autoritaria y tomaba todas las decisiones en cuanto a composición de los grupos de trabajo, temas a debatir, etc. y esto dificultaba el consenso ya que cualquier compromiso alcanzado por cualquiera de los grupos de trabajo tenía que ser avalado por Arafat. (Dajani, 2005).

¿Son estas actitudes herencia de las dimensiones de la cultura palestina?

Análisis cultural según Hofstede

- a. Distancia con el poder: Palestina es una sociedad con una alta tolerancia y expectativa de la distancia con el poder. De manera parecida que en el resto de países árabes, los miembros menos poderosos aceptan y esperan que el poder esté distribuido de manera desigual (Weishut, 2012). Nadia Zakaria Jaber, funcionaria del Ministerio de Educación de Palestina, enfatiza que el respeto por la autoridad es un valor fundamental en su cultura; de los hijos hacia los padres, los profesores a sus alumnos, los empleados a sus superiores, los ciudadanos a

sus líderes religiosos y políticos, etc. (Jaber, 2015). El proverbio palestino «el ojo no puede alzarse por encima de la ceja» puede servirnos como ejemplo esclarecedor de esta actitud ante el poder (Al-Amleh, 2014). En la negociación este parámetro caracteriza la estructura piramidal de la delegación palestina, donde el líder tiene la última palabra en todos los aspectos y que generó en Camp David tanta desorganización interna.

- b. Individualismo/colectivismo: la pertenencia a un grupo es un elemento fundamental de la vida en Palestina. Esta pertenencia está escalada a lo largo de toda la sociedad. Como el resto de los árabe-parlantes, los palestinos tienen conceptos para designar su pertenencia a grupos como el de la familia extendida (*hamula*), la noción del pueblo árabe (*umma*) o la religión del Islam (*dar el-Islam*). Muchos autores hacen énfasis en la situación política del conflicto árabe-israelí y la larga ocupación por parte de estos últimos como acuciante de del elemento nacional en el colectivismo palestino (Sagy, Orr, Bar-On, & Awwad, 2001). En la sociedad palestina, los valores, intereses, actitudes e identidades están conformados dentro del grupo (Sagy, Orr, Bar-On, & Awwad, 2001). En la negociación, el colectivismo palestino chocará con el individualismo israelí y la cultura personalista de estos últimos: mientras que los israelíes ponen énfasis en la eficacia y legitimidad de la persona del negociador, los delegados palestinos son, ante todo, representantes de todo su pueblo.
- c. Masculinidad/feminidad: según un *ranking* de 53 grupos socio-culturales, los países árabes están en el puesto número 23 de los países más masculinos. Esto significa que, a pesar de la visión híper-masculina que se tiene de estas sociedades, la mitad de las otras culturas que se analizaron en este estudio son más masculinas (Weishut, 2012). En cualquier caso, la sociedad palestina sigue siendo bastante masculina en algunos aspectos como la separación de los roles o la idea de la supervivencia del más capaz. El complicado estatus jurídico de Palestina vuelve a dificultarnos el análisis al no poder encontrar datos concretos de Palestina como estado; no obstante, el conjunto de países árabes de Oriente Medio y África del Norte obtuvieron una calificación de 103 sobre 134 en el Índice Global de Disparidad entre Géneros⁵ lo cual demuestra que las diferencias

⁵ El Índice Global de Disparidad entre Géneros es un índice desarrollado por el Foro Económico Mundial para capturar la magnitud y el alcance de las disparidades basadas en el género según un análisis de la participación y

son marcadas. Las culturas donde no existe una clara diferenciación de roles se caracterizan por la feminidad y viceversa. La masculinidad y los aspectos de las sociedades que Hofstede destaca de ella son valores apreciados en Palestina (Weishut, 2012).

- d. Tolerancia hacia la incertidumbre: Hofstede coloca a las sociedades árabes en conjunto en torno a la media global de tolerancia hacia la incertidumbre (Weishut, 2012). Esto les otorga una cierta ventaja con respecto a la tolerancia de los israelíes que es menor. A diferencia de la cultura israelí, los palestinos son menos propensos a la comunicación directa y completamente sincera y se preocupan más por mantener unas buenas relaciones con sus interlocutores a expensas de la efectividad de la comunicación (Weishut, 2012). Jaber asegura que esta tolerancia hacia la incertidumbre está influenciada por la religiosidad de la cultura palestina y la confianza en Allah y la realidad política incierta en la que viven los palestinos (Jaber, 2015).
- e. Orientación a largo plazo: la cultura palestina, de manera parecida al resto de países árabes, también se orienta a corto plazo y le da una gran importancia a las tradiciones y al pasado. Esta dimensión cultural vuelve a estar muy influenciada por la religión y la tradición, donde el pasado es más importante que el futuro (Al-Amleh, 2014). En las negociaciones este aspecto de la cultura palestina se verá representado en el énfasis que recibe la discusión de la historia.

5.3 Implicaciones para las negociaciones: la comunicación entre árabes y palestinos

Según nuestro análisis los representantes palestinos son, por norma general, más colectivistas, más masculinos y más tolerantes con la incertidumbre y con la distancia al poder. Su orientación a corto plazo es parecida a la de los israelíes. Estas diferencias culturales pueden tener una serie de implicaciones para el desarrollo de negociaciones entre ambas partes.

Como vemos, la tendencia hacia el individualismo y la masculinidad de la cultura israelí se ve reflejada en la actitud autosuficiente y confiada de sus militares y delegados que acuden a las negociaciones y que puede entrar en conflicto con la personalidad más colectivista y menos

oportunidades económicas, logros educativos, salud y supervivencia y poder político de las mujeres en una sociedad (Hausmann, Tyson, & Zahidi, 2010).

masculina de los palestinos, que tienen un estilo comunicativo menos directo. Por su parte, las grandes desigualdades de poder que toleran los palestinos, cuyos resultados observamos en la autoridad del líder de la delegación y su falta de organización interna, pueden ser frustrantes para los israelíes que dudan de la capacidad real de alcanzar un acuerdo y ponerlo en práctica. También, la intolerancia a la incertidumbre de los israelíes les llevaba a tener siempre en mente un plan b (la vuelta a las hostilidades) que los palestinos percibían en detrimento del espíritu de la paz y la colaboración. Por último, la orientación temporal de los palestinos les lleva a dar una gran importancia a la discusión del pasado, cosa que los israelíes encuentran frustrante y obstaculizadora de lo que realmente se negocia en la reunión: el futuro.

Todas estas cuestiones chocantes emanan de la propia cultura de ambas sociedades, es decir, que lo que una parte considera perfectamente aceptable y respetuoso, la otra parte considera frustrante e inaceptable. Lo verdaderamente espinoso del asunto es que, como veíamos en el marco teórico, estas actitudes están integradas profundamente en el sistema de valores y creencias de los individuos de manera subconsciente, de tal forma que los negociadores no tienen consciencia de que sus actitudes y estilos comunicativos están presentando una barrera para la comunicación y la negociación.

6. Conclusiones y propuestas

Hemos visto que la cultura es una dimensión intrínseca de cada ser humano, que afecta enormemente nuestras decisiones y que su concepto es difícil de definir y delimitar. En el caso de los conflictos internacionales, la cultura no solo afecta a la formación y la escalada de las tensiones (cosa que ha sido objeto de estudio de numerosas investigaciones), sino que también juega un papel importante en la resolución de los mismos ya que la resolución pacífica de un conflicto requiere de la comunicación, y la comunicación es una de las dimensiones de la vida de las personas más afectadas por la cultura.

En cualquier caso, considerar que las negociaciones entre los mandatarios israelíes y sus homólogos palestinos fracasaron en Dayton debido a sus diferencias culturales sería hacer un análisis simplista de la situación. Se han escrito numerosos ensayos y artículos por parte de expertos en el asunto, académicos e incluso protagonistas de la Cumbre que explican con detalle la complejidad de los intereses y posiciones de todas las partes y la confabulación de elementos que entraron en juego para impedir un acuerdo: la insuficiente mediación estadounidense, la

falta de atención a cuestiones importantes, la incapacidad de lograr el apoyo árabe o internacional o la propia personalidad de Clinton, Arafat o Barak (Rothstein, Maoz, & Shikaki, 2002). No obstante, todas las negociaciones internacionales requieren superar diferencias culturales y comunicativas para alcanzar un acuerdo común, de manera que, podemos estar seguros de que la cultura de los contendientes tuvo parte de la culpa (Quandt, 2005).

En el caso del conflicto duradero entre israelíes y palestinos, el problema no es tanto el desconocimiento entre ambas culturas, dado que la convivencia entre ellos ha propiciado un conocimiento de sus culturas, sino la falta de sensibilidad. En el futuro, será importante tener más en consideración los obstáculos culturales de la comunicación en las negociaciones si queremos aumentar las probabilidades de una negociación exitosa para la resolución pacífica y duradera de la cuestión árabe-israelí.

Este Trabajo de Fin de Grado tenía por objeto desarrollar un estudio sistemático del papel de la cultura en la negociación de conflictos. En esta ocasión, hemos utilizado ese sistema, de la mano de Geert Hofstede, para aplicarlo al análisis de la cuestión árabe-israelí. Por cuestiones de tiempo y espacio no se ha abordado aquí el análisis desde el punto de vista de otros expertos en el tema, como por ejemplo Hall. Sin embargo, podríamos ampliar este estudio tomando en consideración un estudio multidimensional a partir de las diferentes dimensiones de la cultura que delimitan los distintos autores. Asimismo, podría ampliarse este estudio y verificarse su eficacia aplicándolo al análisis de otros conflictos interculturales como por ejemplo la cuestión de la minoría rohingya en Myanmar, la de los kurdos en la Península de Anatolia y Oriente Medio o el conflicto duradero entre India y Pakistán; casos donde la observación de las cuestiones culturales pueden llegar a ser muy relevantes para una posible resolución de los conflictos.

7. Bibliografía

Al-Amleh, M. (2014). *Identifying the Palestinian Culture According to Hofstede's Theory*. Al-quds University.

Al-Soufi, A. (2005). *Cultural Differences Between Arabs and Danes: The Intracultural Diversity's Effect on Intercultural negotiations*. Denmark: Aarhus Universitet.

Ammann, M. (1995). *Kommunikation und Kultur. Dolmetschen und Übersetzen heute. Eine Einführung für Studierende*. Frankfurt: IKO-Verlag für Interkulturelle Kommunikation.

Avruch, K. (s.f.). *Cross-Cultural Conflict*. Institute for Conflict Analysis & Resolution.

Avruch, K. (2004). *Culture and Conflict Resolution*. United States Institute of Peace.

Avruch, K. (2004). Culture as Context, Culture as Communication: Considerations for Humanitarian Negotiators. *Harvard Negotiation Law Review* (Spring).

Bargal, D. (2004). Structure and Process in Reconciliation-Transformation Workshops: Encounters Between Israeli and Palestinian Youth. *SMALL GROUP RESEARCH*, 35 (5), 596-616.

Beck, U. (2004). *The Cosmopolitan Perspective: War is Peace*. Polity Press.

Berko, R. M. (2010). *Communicating* (11th ed.). Boston, MA: Pearson Education, Inc.

Burawoy, M. (2014, Mayo). La dominación cultural, un encuentro entre Gramsci y Bourdieu. *Gazeta de Antropología*.

Cofman Wittes, T. (2005). *How Israelis and Palestinians Negotiate: A Cross-cultural Analysis of the Oslo Peace Process*. US Institute of Peace Press.

Dajani, O. M. (2005). Surviving Opportunities, Palestinian Negotiating Patterns in Peace talks with Israel. En T. C. Wittes, *How Israelis and Palestinians Negotiate: A Cross-cultural Analysis of the Oslo Peace Process*. US Peace Institute Press.

Engel, A., & Korf, B. (2006). *Técnicas de negociación y mediación para la ordenación de los recursos naturales*. FAO, Roma.

Fisher, S. (2000). *Working with conflict. Skills and strategies for Action*. London: Zed Books.

Fry, D. P., & Bjorkquist, K. (1997). *Cultural Variation in Conflict Resolution: Alternatives to Violence*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Galtung, J. (1990). Cultural Violence. *Journal of Peace Research* , 27 (3), 291-305.

Galtung, J. (1969). Violence, Peace, and Peace Research. *Journal of Peace Research* , 6 (3), 167-191.

Gudykunst, W. B. (1987). Cross-Cultural Comparisons. *Handbook of Communication Science*, 847-889.

Gómez-Pomar Rodríguez, J. (1991). *Teoría y técnicas de negociación*. Ariel.

Hall, E. T. (1992). *An Anthropology of Everyday Life*. New York: Doubleday/Anchor Books.

Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Doubleday.

Hall, E. T. (1983). *The Dance of Life*. New York: Doubleday.

Hall, E. T. (1966). *The Hidden Dimension*. New York: Doubleday.

Hall, E. T., & Trager, G. L. (1953). *The Analysis of Culture*. Washington D.C.: Foreign Service Institute/American Council of Learned Societies.

Hausmann, R., Tyson, L. D., & Zahidi, S. (2010). *The Global Gender Gap Report*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hofstede, G. (s.f.). *What about Israel?* Consultado el 20 de marzo de 2016, en The Hofstede Centre: <http://geert-hofstede.com/israel.html>

Huntington, S. P. (1993). *The Clash of Civilizations? Foreign Affairs*.

Jaber, N. Z. (2015). An analysis of the Palestinian culture using Hofstede's cultural framework and its' implication on teachers' classroom practices and student's cultural identity. *6th World conference on Psychology Counseling and Guidance*.

Klieman, A. (2005). Israeli Negotiating Culture. En T. Cofman Wites, *How Israelis and Palestinians Negotiate* (pp. 81-132). Washington D.C.: United States Institute of Peace.

LeBaron, M. (2003, July). *Culture-Based Negotiations Styles*. Conflict Information Consortium.

Lederach, J. P. (1995). *Preparing for Peace: Conflict Transformation across Cultures*. Syracuse: Syracuse University Press.

Lederer, W. J., & Burdick, E. (1958). *The Ugly American*. New York: Norton.

LeFebvre, R., & Franke, V. (2013). Culture Matters: Individualism vs. Collectivism in Conflict Decision-Making. *Societies*, 3, 128-146.

Lustig, M. W., & Koester, J. (2010). *Intercultural Competence: Interpersonal Communication across cultures*. Madrid: Alyn & Bacon.

Marsella, A. J. (2005, July). Culture and conflict: Understanding, negotiating, and reconciling conflicting constructions of reality. *International Journal of Intercultural Relations*.

Mintz, A., Mishal, S., & Morag, N. (2003). *Evidence of Polythink?: The Israeli Delegation at Camp David 2000*. Tel Aviv University.

Moore, C. W. (2014). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict* (4th ed.). John Wiley & Sons.

Pedersen, P. B. (2001). The cultural context of peacemaking. En D. J. Christie, R. V. Wagner, & D. Winter, *Peace conflict and violence: Peace psychology for the 21st Century* (pp. 183-192). Upper Saddle River, NJ: Prentice- Hall.

Regan, P., & Leng, R. J. (2003). Culture and Negotiation in Militarized Interstate Disputes. *Conflict Management and Peace Science* , 20 (1), 111-132.

Roache, J. (31 de agosto de 2014). Safety at a Price: The Effect of Israel's Security Culture on Palestinians in the West Bank . *Northeastern University Political Review*.

Roca Urgorri, A. M., & Aguirre Fernández-Bravo, E. (2015). Relaciones de poder entre los agentes del acto comunicativo. *Introducción a la Interpretación II*.

Rodrigo Alsina, M. (1995). *Los estudios de comunicación intercultural*. Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Rogers, E. M., Hart, W. B., & Miike, Y. (2002). Edward T. Hall and The History of Intercultural Communication: The United States and Japan. *Keio Communication Review* (24).

Rothstein, R., Maoz, M., & Shikaki, K. (2002). *The Israeli-Palestinian Peace Process: Oslo and the Lessons of Failure*. East Sussex, UK: Sussex Academic Press.

Sagy, S., Orr, E., Bar-On, D., & Awwad, E. (2001). Individualism and collectivism in Two Conflicted Societies: Comparing Israeli-Jewish and Arab-Palestinian High School Students. *YOUTH & SOCIETY* , 33 (1), 3-30.

Sales, A. (2003). *Puentes sobre el mundo: Cultura, traducción y forma literaria en las narrativas de transculturación de José Maís Arguedas y Vikram Chandra*. Universitat Jaume I de Castellón.

Schermerhorn, R. A. (1978). *Comparative ethnic relations*. Chicago: University of Chicago Press.

Schmalberger, T., & Alker, H. R. (2001). A Synthetic Framework for Extensible Conflict Early Warning Information Systems. En H. R. Alker, T. R. Gurr, & K. Rupesinghe,

Journeys Through Conflict: Narratives and Lessons (pp. 318-353). Maryland, United States of America: Rowman and Littlefield Publishers, Inc.

Sedano Muñoz, A. (1995). *La educación intercultural, hoy*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Shlaim, A. (2005). The Rise and Fall of the Oslo Peace Process. En L. Fawcett, *International Relations of the Middle East* (pp. 241-261). Oxford: Oxford University Press.

Sodini, C. (2007). Conflict phases through Hidden Markov chains and Cluster analysis. En C. Sodini, *Models and algorithms for Conflict Analysis and Prevention*. Università degli Studi di Pisa.

Sorrells, K. (1998, Summer). Gifts of Wisdom: An Interview with Dr. Edward T. Hall. *The Edge: The E-Journal of Intercultural Relations*.

Thomas, A. (2005). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*.

Triandis, H. C., & Suh, E. M. (2002). Culture Influences on Personality. *Annual Reviews Psychology*, 133-160.

UNESCO. (1982). *Declaración de México sobre las Políticas Culturales*. Recuperado de Culturalrights.net.

Walzer, M. (2006). *Just and Unjust Wars*. Basic Books.

Weishut, D. J. (2012). *My Friend is a Palestinian Bedouin: Challenges and Opportunities in Intercultural Friendship*. Sacramento: Professional School of Psychology.