



FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

**MÉTODOS ALTERNATIVOS EN LA RESOLUCIÓN  
DE CONFLICTOS INTERCULTURALES  
(TRABAJO FIN DE GRADO)**

Autora: Andrea Melisa Arellano Almirón  
Directora: María del Carmen Agudo García

Madrid  
Junio, 2018

# Índice

Resumen y Abstract

<b>1. Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Estado de la cuestión y marco teórico.....</b>	<b>5</b>
<b>3. La realidad intercultural y la generación de conflictos. ....</b>	<b>8</b>
<b>4. Métodos alternativos de resolución de conflictos.....</b>	<b>9</b>
<b>5. Conflictos interculturales: una propuesta de negociación y mediación...10</b>	
5.1 Primer conflicto: el proverbio chino.....	11
5.1.1 Exposición del caso.....	11
5.1.2 Modelo de Hofstede: el encuentro de Sergio con la cultura china.....	12
5.1.3 Propuesta de negociación: recorrido por las etapas del modelo Harvard.....	16
5.2 Segundo conflicto: el caso del oratorio de Singuerlín.....	18
5.2.1 Exposición del caso.....	18
5.2.2 Encuentro de la mediación intercultural con el modelo transformacional.....	21
5.2.3 Resolución del conflicto desde el modelo transformacional: una propuesta de mediación.....	22
5.2.3.1 Identificación y aprovechamiento de las oportunidades de revalorización y reconocimiento.....	22
5.2.3.1.1 La revalorización de las partes.....	22
5.2.3.1.2 El camino hacia el reconocimiento.....	25
5.2.3.2 Una propuesta de acción a través de la ruta transformadora.....	26
<b>6. Conclusiones.....</b>	<b>28</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>29</b>
<b>Índice de figuras y tablas</b>	
Figura 1.....	14
Tabla 1.....	27

**Resumen:** Este trabajo tiene la intención de abordar la manera de gestionar conflictos entre personas de distintas culturas a través de los métodos alternativos más imperantes en la actualidad: la negociación y la mediación. Teniendo en cuenta la naturaleza de estos conflictos y la necesidad de llegar a un acuerdo, se tratará de encontrar una manera de proceder que satisfaga a todas las partes y se buscará las aportaciones que la profesión de la psicología puede incorporar a estos métodos. Siguiendo estos firmes propósitos, se expondrán dos casos prácticos (una de negociación y otra de mediación) que requieren de unas formas competentes de actuación y para los cuales se propondrán dos modelos contrastados de intervención, incorporando, además, teorías y modelos del campo de la psicología que puedan aportar una nueva perspectiva al trabajo. Así, por una parte, se expondrá un caso de conflicto intercultural en el ámbito laboral (propuesto a través de un cortometraje) al que se tratará de aportar una solución a través del modelo Harvard de la negociación y al que se le aportará una mirada cultural gracias al modelo de dimensiones culturales de Hofstede y por otra parte, se contemplará un conflicto real ocurrido en la ciudad de Santa Coloma de Gramenet entre una población inmigrante de origen musulmán y los vecinos autóctonos de la zona, para proponer un proceso de mediación comunitaria e intercultural siguiendo el modelo transformacional de Folger y Bush. Finalmente, se llevará a cabo una reflexión personal sobre las diferencias entre los dos métodos alternativos en la resolución de conflictos interculturales y sobre la necesidad de facilitar el entendimiento entre personas de distintas culturas en un mundo tan globalizado como en el que vivimos.

**Palabras clave:** conflicto, interculturalidad, mediación, negociación.

#### **Alternative methods in the resolution of intercultural conflicts**

This work is intended to deal with the way to manage conflicts between people from different cultures by means of the most current alternative methods: negotiation and mediation. Taking into account the nature of these conflicts and the need to reach an agreement, efforts will be made to find a procedure that would satisfy all parties and to incorporate psychological theories that can provide a new perspective in resolutions of conflicts. Following these intentions, two practical cases will be exposed (one from negotiation and the other one from mediation) which require competent forms of action and for which two intervention forms will be proposed incorporating, in addition, theories and models of the field of psychology who can create a new perspective in the work. This way, on the one hand, there will be exposed a case of intercultural conflict in the labor area (proposed in the shortfilm “Proverbio chino”) for which I will offer a proposal of intervention following the Harvard method of negotiation and adding a cultural look thanks to the model of cultural dimensions of Hofstede and, on the other hand, there will be exposed a real case of intercultural conflict that happened in Santa Coloma de Gramamet between an immigrant population of Moslem origin and the autochthonous neighbors of the zone, for which a proposal of mediation will be exposed following the transformative model of Folger and Bush. Finally, a personal reflection will be carried out on the differences between both alternative methods in the resolution of intercultural conflicts and on the need to facilitate the understanding between persons of different cultures in the globalized world where we live.

**Key words:** conflict, interculturalism, mediation, negotiation.

## **1. Introducción**

Hoy en día, vivimos en un mundo en el que la comunicación e interdependencia entre los distintos países es cada vez mayor, provocando que las influencias interculturales entre las diferentes regiones del mundo estén a la orden del día; un fenómeno al que los expertos denominan “globalización”. Como cabría esperar, la globalización ha ido dejando su huella en el tan variado y rico espectro de las culturas de nuestro planeta, aunque también lo ha hecho en la economía, la política y en la tecnología. Así, en el mundo de la economía nos encontramos con que el comercio exterior ha alcanzado un nivel de crecimiento nunca visto, en la política hemos sido testigos de uniones entre distintas naciones con intereses comunes (sin ir más lejos, tomemos como ejemplo la Unión Europea) y en la tecnología los grandes avances han facilitado enormemente la comunicación (y por ende la influencia) entre todas las personas de las distintas partes de la Tierra. Si algo tienen en común todos estos sectores globalizados es que se sostienen y dependen de numerosas interacciones entre personas de distintas culturas, por lo que podemos deducir que existen infinidad de instituciones, organizaciones, empresas y, en definitiva, grupos sociales que se ven inmersos en esta realidad multicultural. Ahora bien, sabemos que un encuentro intercultural es sinónimo de encuentro entre personas con distintas actitudes, creencias y estilos de vida, con todo lo que ello conlleva. En el mejor de los casos, este encuentro puede verse caracterizado por la tolerancia y la aceptación del otro (aunque las costumbres resulten muy extrañas para la persona) y en el peor, las diferencias entre una y otra parte pueden provocar rechazo o discriminación. Sea como fuere, está claro que el contacto intercultural supone un encuentro interpersonal que no está exento de conflictos (así lo confirman los enfrentamientos entre personas de distintas culturas que se produce en escuelas, lugares de trabajo, vecindarios y, en general, en espacios públicos).

Llegados a este punto, cabe interrogarse: ¿cómo pueden afrontarse estos conflictos de manera satisfactoria para todos? y ¿qué puede aportar la psicología en este ámbito?. El objetivo central de esta investigación consiste, en efecto, en responder a estas preguntas, para lo cual se dividirá el trabajo en tres partes: una primera en la que se analizarán las características de este tipo de conflictos con el fin de conocer el problema al que nos enfrentamos; una segunda en la que se explicarán los métodos alternativos de resolución de conflictos y su alcance práctico y una tercera en la que se expondrán dos casos de conflictos interculturales para los que se propondrán una manera de intervención desde la negociación y mediación.

## **2. Estado de la cuestión y marco teórico**

En este estudio se realizó un análisis de diversas teorías y modelos propuestos en el campo de los métodos alternativos de resolución de conflictos, aterrizando cada uno de ellos a la naturaleza de los conflictos que nos concierne en este trabajo (conflictos interculturales) y, revisándose, de igual forma, teorías concernientes al proceso de encuentro entre distintas culturas y a la influencia de éstas en la identidad y en los comportamientos de las personas.

Los métodos alternativos de resolución de conflictos, como se verá más adelante, abarcan diferentes tipos de intervenciones en la gestión del conflicto (negociación, mediación, conciliación y arbitraje) contando cada uno con sus características propias y diferenciales del resto. A pesar de esta diversidad de métodos, son la negociación y la mediación las que más han llamado la atención a autores e interventores de este campo y es por este motivo que el presente trabajo se centrará en estos dos procesos.

Por un lado, por tanto, se encuentra la negociación, un método que busca la gestión de conflictos de forma conjunta entre las partes interesadas sin tener que recurrir a una tercera que agilice el proceso. La distinción más utilizada y aceptada actualmente en negociación surgió del trabajo de Walton y Mckersie en relación a la negociación colectiva que, posteriormente fue revisado y adaptado por Bazerman y Lewicki y consiste en la clasificación de la negociación en dos tipos: la distributiva y la integrativa (como se citó en Munduate Jaca & Medina Diaz, 2006). La negociación distributiva se basa en la idea de que, si una parte gana, la otra pierde y, por tanto, se perciben los recursos a repartir como limitados (se suele representar este tipo de negociación con un pastel fijo que contiene un número determinado de trozos para distribuir y que, por consiguiente, si una parte gana un trozo la otra pierde un trozo) mientras que la negociación integrativa parte de la premisa de que las dos partes pueden ganar y que lo que ganen puede ir incrementándose y, por tanto, no se trata de un recurso fijo y limitado. En la negociación distributiva, los negociadores tienden o a tratar de llevarse lo máximo posible, aunque sea a costa de la otra parte (negociación dura) o a ceder ante el otro, aunque el beneficio propio en el acuerdo sea mínimo porque esto impedirá que se produzca un enfrentamiento (negociación blanda) pero de cualquier forma el resultado final es que uno gana y otro pierde (por este motivo a este tipo de negociaciones se le conoce también como de “ganar-perder”) ; también pueden tratar de equilibrar el reparto de recursos para que sea equitativo, a lo que se le conoce como “negociación justa” y de forma equivocada de “ganar-ganar” (a continuación se explicará en qué consiste ésta en realidad) . La

negociación integrativa, por su parte, busca crear valor en la negociación ya que en lugar de competir por los recursos se basa en unir fuerzas y colaborar para transformar lo que en apariencia es una cantidad limitada de recursos en otros ampliados y valiosos para los negociadores (Munduate Jaca & Medina Diaz, 2006).

El paso de la negociación distributiva a la integrativa se produjo, sobretodo, a partir del proyecto o modelo Harvard de negociación que nació a finales de los años 70 como resultado de la investigación de Robert Fisher y William Ury. Estos autores propusieron una nueva vía de negociación denominada “negociación basada en principios” que, como bien indica su nombre, está basada en unos principios básicos: “separe a las personas del problema”, “céntrese en los intereses, no en las posiciones”, “invente opciones en beneficio mutuo” e “insista en utilizar criterios objetivos” (Peñaranda, 2014). Este modelo se ha utilizado ampliamente en las organizaciones y actualmente cuenta con un alto prestigio en el ámbito de la negociación mostrando unos resultados muy contundentes. Un aspecto que se ha de destacar sobre las investigaciones sobre negociación es que aquellas dedicadas específicamente a la gestión de conflictos interculturales brillan por su ausencia, aunque eso no implica que no sea realmente necesario. Para poder suplir este déficit y tratar de dar un primer paso hacia la negociación intercultural, se ha revisado una teoría proveniente de la psicología cultural con el fin de alcanzar un método que pueda facilitar el entendimiento entre personas de distintas culturas. Esta teoría proviene del trabajo del antropólogo Geert Hofstede sobre las dimensiones de la personalidad, cuyo modelo surgió de una investigación aplicada a empleados de la empresa multinacional IBM procedentes de 50 países distintos (que posteriormente se ampliaría a 74 naciones del mundo), obteniendo así unos resultados que le llevaron a definir cuatro dimensiones culturales de la personalidad y que, posteriormente fue extendido a seis: distancia jerárquica o de poder, individualismo/colectivismo, masculinidad/feminidad, control de la incertidumbre, orientación a corto y largo plazo e indulgencia/ contención.

Por otro lado, se encuentra la mediación, cuyo desarrollo y avance en el campo de la interculturalidad ha sido muy notable. Al igual que en el caso de la negociación, uno de los modelos que se podrían aplicar en la mediación intercultural es el modelo de Harvard, ya que, aunque se podría considerar más como un “*método de mediación para la negociación asistida*” que como un sistema de mediación en sí misma, ha ejercido una influencia considerable en el ámbito de mediación (Giménez Romero, 2001). Se han lanzado algunas críticas a este modelo, entre los que cabe destacar una en particular por su relación con la naturaleza del afrontamiento en conflictos interculturales: la causalidad

“lineal”; el cual hace referencia a que, según este modelo, sólo existe una única razón por la que se genera el conflicto y es el desacuerdo y, sin embargo, en conflictos interculturales, la realidad con la que se encuentran los mediadores es que las causas del conflicto son muy variadas, nunca exclusivas. A pesar de esta crítica, este modelo sigue contando con características ventajosas para la aplicación de la mediación intercultural, como son la aportación de soluciones rápidas y directas o la promoción de mejora en la relación entre las partes o en, al menos, el contacto entre ellas (Giménez Romero, 2001). Otro modelo de posible aplicación en la mediación intercultural es el circular narrativo de la mediadora y profesora Sara Coob, denominado de esta manera debido su visión del conflicto y de la comunicación de forma circular y a la importancia central que se le confiere a la narrativa, contando con una influencia muy considerable de la terapia familiar sistémica y, en concreto, de los axiomas de comunicación del autor Watslawick. Este modelo presenta un especial interés en el campo de la mediación intercultural ya que pone énfasis tanto en el contenido de la comunicación como en la relación entre las partes, (lo que lleva al mediador a preservar y no sólo a facilitar las comunicaciones interétnicas) así como al axioma de Watslawick que expresa que no es posible no comunicar (así, la comunicación defectuosa o deficitaria entre autóctonos e inmigrantes ya está indicando algo y se tiene en cuenta en el modelo). De igual forma, la abundancia de técnicas con la que cuenta el modelo como su concepción de las causas del conflicto como circular (que lleva al análisis de razones múltiples del conflicto) lo convierten en un modelo que encaja muy bien con la mediación intercultural. Sin embargo, el modelo que se seguirá en este trabajo es el transformacional de Bush y Folger, ya que el objetivo central que se persigue en el presente estudio (mejorar y preservar las relaciones) es un punto esencial del propio planteamiento de la teoría y práctica del modelo. Así, el modelo transformacional busca, en efecto, la transformación de la relación; un aspecto que resulta esencial en los conflictos interculturales, que suelen estar marcadas más por la propia relación entre las partes que por el problema en sí mismo. Además, los dos procesos en los que se centra la metodología del modelo transformacional (revalorización a través del fortalecimiento propio de cada parte y reconocimiento de cada parte hacia la otra) son altamente recomendables para la mediación intercultural ya que los contextos desde donde se parten suelen estar caracterizados, de una u otra forma, por la estereotipación, inferiorización, generalización, etc. Finalmente, un aspecto del modelo que puede aportar gran valor al trabajo es su operativización, que lo convierte en un modelo de aplicación práctica y de valor real para la actividad del mediador (Giménez Romero, 2001).

### **3. La realidad intercultural y la generación de conflictos.**

La curiosidad, la búsqueda de empleo y de mejora en la calidad de vida, así como la amenaza, la repercusión o la huida de una catástrofe natural, entre otros motivos, ha impulsado a millones de personas a abandonar sus lugares de origen y a asentarse en tierras extranjeras, dando lugar a la existencia de diversos contextos multiculturales en los países a los que han emigrado (Giménez Romero, 2003). Así, un territorio multicultural es aquel en el que conviven personas de diversas culturas y un contexto multicultural un marco específico de convivencia en el que se produce esta realidad. De esta manera, cualquier ciudad o país en el que se acoge tanto a personas autóctonas como a inmigrantes puede ser considerado como territorio multicultural al igual que cualquier escuela, negocio o barrio en el que participen personas de diversas culturas constituyen contextos multiculturales, teniendo en cuenta que cuanto mayor sea la heterogeneidad de éstas, mayor será el nivel de multiculturalidad.

Una vez abordado el concepto de multiculturalidad, hemos de evitar confundirlo con el de interculturalidad ya que hacen referencia a realidades muy distintas: la primera resalta las diferencias entre las culturas, respetando la diversidad y aplicando políticas de respeto que con frecuencia derivan en segregación, mientras que la segunda implica que exista un encuentro real entre las culturas distintas y generando como consecuencia frecuentes enfrentamientos. Por tanto, aunque los dos constructos refieran a una producción social, una se centra en aceptar al que es diferente y la otra en relacionarse con él; una relación que desemboca en muchas ocasiones en conflictos que necesitarán ser abordados (García Canclini, 2008) A este respecto, se hace visible una necesidad de integrar las dos ideas considerando que si el objetivo es llegar a un buen entendimiento entre las culturas distintas, se necesitará respetar al otro y aceptar que es diferente, teniendo en cuenta además, que la evitación de este tipo de interacciones hoy en día es inviable (la globalización de nuestra época impulsa la interculturalidad como una realidad innegable e inevitable).

Las crecientes comunicaciones interculturales, tanto a nivel económico como mediático, y las migraciones actuales están uniando cada día a más regiones del mundo que se encuentran con poca o mala preparación para relacionarse, creando conflictos muy graves como el tráfico ilegal entre países, la militarización de fronteras y aeropuertos o la guerra preventiva como arma de “defensa” (García Canclini, 2008). Los peligros que se desprenden de estas interacciones interculturales son muy reales y, sin embargo, tan importante como dar forma a las amenazas que genera nuestro mundo globalizado es dar

importancia a los beneficios que éste nos aporta. Así, podemos caer en la cuenta de que gracias a las características del mundo en que vivimos hoy contamos con la posibilidad de acceder al conocimiento de diversas ideologías y estilos de vida en el mundo, lo que impulsa el desarrollo y el enriquecimiento en los ciudadanos. Igualmente, se ha de tener en cuenta que conocer los hechos acaecidos en otras partes del mundo (a, veces, hasta vivirlo en primera persona), moviliza la sensibilidad de las personas y despierta un deseo de solidaridad para luchar contra la injusticia a nivel global. Además, en el momento en que se produce un encuentro entre personas de distintas procedencias, el nivel de riqueza cultural aumenta, la oportunidad de desarrollar nuestra capacidad de tolerancia se ve potenciada y nuestro espíritu crítico (aquel que nos lleva a replantearnos la realidad externa e interna) crece.

La interculturalidad, sin embargo, es a menudo una fuente de conflicto ya que en este tipo de intercambio social entran en contraposición dos elementos en la relación: por un lado, la lucha por mantener la propia identidad y, por otro, el potencial de cambio que supone entrar en relación con una persona con valores y costumbres distintas a las propias y que nos lleva a cuestionarnos nuestra propia identidad.(Bermúdez Anderson, 2008) Este desafío de chocar nuestras propias creencias con las de otros seres humanos nos ofrece una oportunidad única para abrazar la humildad al hacernos conscientes de que nuestra manera de pensar no es la única válida o correcta.

#### **4. Métodos alternativos de resolución de conflictos**

Los métodos alternativos de resolución de conflictos, tal como lo entendemos hoy en día, cuentan con una duración relativamente corta de recorrido de investigación y práctica profesional en el mundo occidental, en el que cabe destacar la relevancia que ha tomado en el mundo anglosajón. Estos métodos tienen la intención de abordar de forma directa la necesidad de gestionar los conflictos que suelen generarse allí dónde se agrupa un conjunto de seres humanos en nuestra sociedad; unos entornos sociales tan diversos como el laboral, el comunitario, el escolar, el familiar o el jurídico. Teniendo en cuenta las características de cada uno de estos entornos y las necesidades que suscitan las partes que se encuentran en conflicto, así como las características propias de los propios métodos alternativos de resolución de conflictos podremos acudir a uno de los cuatro existentes en el proceso de intervención hoy en día: la negociación, la mediación, la conciliación o el arbitraje. Uno de los aspectos que comparten todos estos procesos es que el acuerdo se realiza de forma consensuada o mediante la intervención de una tercera parte, ya que si

dicha gestión se produce de manera individualizada (atacando al oponente, aceptando sus propuestas o tomando una posición para disuadir la rendición del otro), no podríamos hablar de un método alternativo de resolución de conflictos (Munduate Jaca y Medina Díaz, 2006). Teniendo en cuenta la necesidad de interacción entre las partes para dar forma a estos procedimientos, podremos proseguir con la clasificación de éstos.

En primer lugar, si los dos o más elementos en interacción discuten para resolver intereses incompatibles, estaremos frente a un proceso de negociación (como se citó en Munduate Jaca y Medina Díaz, 2006), pudiéndose o no contar con una tercera parte neutral que actúe de mediador (para algunos autores la negociación se caracteriza por la ausencia de esta figura y para otros, lo importante no es la presencia o ausencia de éste, sino las características del propio proceso, ya que los participantes de la negociación siguen siendo los mismos). En segundo lugar, si las partes negociadoras recurren a una tercera figura que tenga la función de facilitar el proceso y la comunicación pero no de intervenir de forma directa en su negociación ni de tomar una decisión, estaremos hablando de conciliación o de mediación, difiriendo los dos métodos en el rol o papel que toma el profesional en cada caso: mientras que el conciliador tiene la posibilidad de ser más activo a través de propuestas, sugerencias o participaciones en las discusiones, el mediador debe atenerse “simplemente” a favorecer la comunicación. Finalmente, el último método alternativo de resolución de conflictos es el del arbitraje, que se diferencia fundamentalmente de las otras en que el profesional tiene legitimidad para tomar decisiones en el acuerdo y éstas son además vinculantes para todas las partes (Munduate Jaca y Medina Díaz, 2006).

## **5. Conflictos interculturales: una propuesta de negociación y mediación.**

En el presente estudio, se priorizará la intervención realizada con la negociación y mediación para resolver conflictos, ya que se tratan de los métodos más utilizados y estudiados en nuestra sociedad, así como en los conflictos interculturales.

Los terrenos conflictivos que demandan una tarea de negociación o mediación y que pueden verse influidos por la interculturalidad son muy diversos y variados, ya que pueden encontrarse en distintos ámbitos de nuestras vidas: en la familia, las escuelas, las organizaciones, entre los vecinos y comunidad de propietarios, en el ámbito sanitario, entre otros. En medio de todos estos entornos, se han escogido dos conflictos específicos (uno en el ámbito laboral y otro en el ámbito comunitario) que servirán como herramienta para desarrollar dos propuestas de intervención a través de la negociación y mediación.

## **5.1 Primer conflicto: proverbio chino.**

### **5.1.1 Exposición del caso.**

El corto “Proverbio chino” (San Román- Martínez, 2008) es la segunda entrega de una trilogía dirigida por el director Javier San Román, cuya producción le valió el premio Goya al mejor corto en el año 2008. En una entrevista realizada en el programa “Veo en Corto” (González, 2008) el director explica que los tres videos están enfocados en tratar la misma temática social (el primero centrado en la inmigración musulmana, el segundo en la realidad de los barrios chinos y el tercero en los inmigrantes de Europa del Este) y que están basadas en las experiencias personales que su amigo cubano Sergio Calderón (el propio protagonista del corto) experimentó viviendo durante más de diez años en España en situación irregular. Además, comenta Javier San Román en la entrevista que la idea de generar estas producciones le surgió escuchando una serie de historias dramáticas contadas por un Sergio con “gracia natural” y desparpajo que no podía provocar más que risas a los oyentes a pesar de lo trágico de las experiencias narradas, inspirando así el toque humorístico que caracteriza a los tres cortos.

La historia de “Proverbio chino” se desarrolla en un restaurante de Madrid situado en un barrio chino. El protagonista, Sergio, está en búsqueda de empleo cuando se detiene ante un joven de origen chino que escribe en una pizarra palabras en su idioma y decide preguntarle qué está escribiendo. El chico le cuenta que pone “se busca camarero” y le insiste en que no es para él porque “tú no chino”. A pesar de no ser chino, Sergio escoge probar suerte y se presenta ante el jefe para ofrecer sus servicios como empleado de su restaurante. El jefe chino, entre desconcertado y atónito, le expone su argumento para no aceptarle y es que “tú no chino, tú negro”, a lo que Sergio responde replicando que esto es mafia china y discriminación y, como es de esperar, el jefe se defiende alegando “yo legal, no racista, no mafia”. Después de todo, a pesar de ser negro y no chino y ante la insistencia de Sergio, el jefe decide ofrecerle el puesto de camarero. Al día siguiente, el protagonista está ya ejerciendo su puesto ante la sorpresa y gracia de los clientes españoles, una situación que, sin embargo, no hace mucha gracia al jefe que le expresa al final de la jornada “tú no pronuncias bien nada, es lolliiitoo primavela, no pronuncias bien”. El protagonista tiene en cuenta la queja de su superior y, en otro día laboral, pronuncia el nombre de los platos e incluso todo su discurso tal como lo haría un chino (“Won fu ... son tlozos de calne de telnela mojados en una salsa aglidulce [...]), cosa que no parece ayudar mucho para complacer al jefe. Finalmente, a pesar del gran esfuerzo e

implicación de Sergio, termina siendo despedido con la explicación de “camarero no chino, camarero negro, muy raro, para el negocio muy mal”. Así es como nuestro protagonista acaba por la noche en la calle y conversando con una mujer china que vende comida en la calle. Al último momento, Sergio pregunta a la mujer (Yolanda) si entiende las palabras de un proverbio chino encontrado en una galleta de la fortuna del restaurante (“y dijo Confucio, entristécete no porque los hombres no te conozcan, sino porque tú no conoces a los hombres”). Tras leerlo, Yolanda alega que a Confucio no le entiende y Sergio reflexiona en voz alta diciendo que cree que tiene que ver con que las personas se tienen que conocer mejor y perderse el miedo, lo que genera una actitud diferente en él y se muestra más dispuesto a conocer a “Yolandita”, introduciéndose así una invitación a la reflexión personal para el público al final del corto.

De esta manera, el conflicto que se plantea en el video y que se abordará a través de una propuesta de negociación resulta muy clara: el choque entre la necesidad de Sergio de trabajar y la preocupación del jefe por la sensación de extrañeza que genera en los clientes el ser recibidos por un camarero negro en su restaurante chino.

### **5.1.2 Modelo de Hofstede: el encuentro de Sergio con la cultura china.**

En este apartado, tal como se explica en el marco teórico, se buscará suplir el déficit de modelos de negociación en el marco de la interculturalidad a través de la aportación del antropólogo social Geert Hofstede, conocido como “modelo de las dimensiones culturales de Hofstede”. Este modelo ha impulsado la comprensión y mejorado la comunicación entre personas de diferentes nacionalidades y, por ello, puede resultar de gran utilidad en la propuesta de negociación de este conflicto. Su teoría se basa en una investigación llevada a cabo entre empleados de la multinacional IBM con personas de ocupaciones muy similares, aunque provenientes de distintos países. Los resultados que obtuvo en su análisis estadístico le llevaron a establecer cuatro dimensiones culturales que caracterizan a los distintos países de las personas con las que había tratado, que además presentan unas puntuaciones propias en cada una de las dimensiones (Hofstede, 1999):

- Distancia jerárquica o de poder: esta dimensión hace referencia al grado en que las personas situadas en un nivel inferior en la jerarquía de poder (tanto en instituciones como en organizaciones) aceptan las desigualdades entre ellos mismos y sus superiores. Las sociedades en las que esta dimensión es alta se caracterizan por la obediencia hacia una autoridad proveniente de la tradición mientras que aquellos países con un índice de distancia jerárquica más baja

muestran mayor inconformidad frente a las figuras de poder y se espera que subordinados y superiores sean iguales.

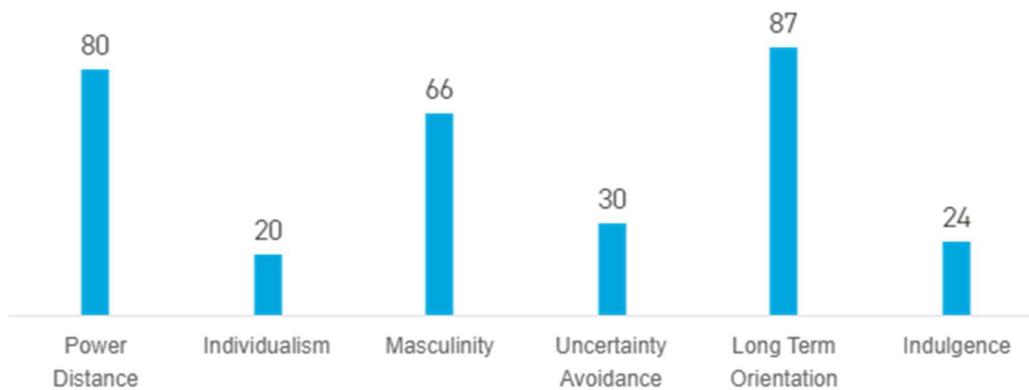
- Individualismo /colectivismo: las sociedades pueden ser más o menos individualistas o colectivistas dependiendo de la calidad o fortaleza de los vínculos entre las personas. De esta manera, en las sociedades individualistas estos vínculos suelen ser más bien poco sólidos, mientras que en las sociedades colectivistas los lazos entre personas suelen ser mucho más fuertes y resistentes, ya que, desde el nacimiento, las personas se asocian en grupos cohesionados en los que se confieren protección unos a otros y en los que se espera una lealtad inquebrantable por parte de los integrantes.
- Masculinidad/feminidad: para entender este concepto, tenemos que tener en cuenta que las sociedades masculinas tienen como ideal el rendimiento, la ambición y los logros de sus ciudadanos mientras que las sociedades femeninas prefieren el bienestar, el cuidado y la armonía. Teniendo en cuenta esto, podemos intuir la manera en que los ciudadanos vivirán el nivel de estrés laboral en determinadas naciones o cómo los gobiernos tenderán a la priorización del crecimiento económico o de conservación del medio ambiente, así como la forma de proceder en la resolución de conflictos internacionales.
- Control o evitación de la incertidumbre: hace alusión al grado en que las personas se sienten amenazadas por la incertidumbre o el miedo a lo desconocido. Un nivel alto de esta dimensión se relaciona con una sociedad con una baja tolerancia a la incertidumbre ya que, como no es capaz de procesar adecuadamente lo desconocido y los riesgos, prefiere evitarlo y buscar seguridad, mientras que una sociedad que presenta un bajo nivel de control de la incertidumbre es capaz de aceptar mejor los cambios y riesgos de la vida.

Posteriormente, además, se añadieron dos dimensiones más al modelo original de Hofstede:

- Orientación a largo y a corto plazo: se entiende esta orientación como la mirada de valores de una sociedad hacia la recompensa futura, en la que irían implícitos aspectos como la economía, el ahorro y la perseverancia o hacia las virtudes del pasado y del presente, como pueden ser el respeto por las tradiciones y el cumplimiento de las obligaciones sociales.
- Indulgencia y contención: el grado de control que se ejerce en los deseos e impulsos de las personas. Una sociedad indulgente es aquella en la que se prima

más la gratificación de algunos deseos de sus ciudadanos y una sociedad contenida es aquella en la que esta gratificación no es tan libre y está más controlada.

Teniendo en cuenta estas seis dimensiones, se puede realizar un análisis de la cultura china para, posteriormente, comprender el choque cultural que se produce en el corto que hemos visto, así como posibles formas de solventar estas diferencias culturales y aspectos que nuestro protagonista ha de tener en cuenta en el momento de negociar. Con este propósito, se recogen a continuación las puntuaciones obtenidas en la investigación de Hofstede sobre la cultura china:



Fuente: Hofstede Insights (2010). *National culture*. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Según estas puntuaciones, la cultura china se caracteriza por contar con unos niveles altos de distancia jerárquica, masculinidad y orientación a largo plazo, mientras que sus niveles de individualismo, control de la incertidumbre e indulgencia son más bien bajos; lo que lleva a plantearse los siguientes aspectos:

1. Seguramente el jefe chino del corto está acostumbrado a que sus empleados se muestren más obedientes y sumisos hacia él de lo que hace Sergio, que se relaciona con él más desde una relación igualitaria (en el corto vemos, por ejemplo, como los empleados chinos son más reservados y serviles hacia el jefe mientras que Sergio es más “campechano” y sociable con él). Por tanto, este hecho ya nos está indicando una de las características que pudieron haber influido en el conflicto intercultural y que una de las acciones que podría llevar a cabo Sergio para gestionar mejor la negociación es mostrarse más reservado y discreto en su trabajo, sobretodo en la relación con el jefe.

2. Al provenir de una sociedad fuertemente colectivista, uno de los valores que muy probablemente estén arraigados en el jefe sean el del cuidado del grupo y la lealtad, lo cual requiere tiempo y paciencia. Esta característica no debería pasar inadvertido en el momento de negociar y podría ser muy beneficioso para Sergio, que busca integrarse en el equipo de trabajo.
3. La sociedad china es, además, de carácter masculino, lo cual implica que están más centrados en los logros y objetivos que en el bienestar y descanso. Esto puede ayudar a comprender que en el corto el jefe chino argumente a su empleado cubano que no puede trabajar con él porque “no es bueno para su negocio”. Si bien Sergio no puede evitar contar con unas características personales que causan desconcierto en los clientes españoles, quizás pueda pensar en formas de aportar beneficios y un buen rendimiento a su jefe para poder favorecer la apertura de este a la negociación.
4. La dimensión de “evitación de la incertidumbre” es baja en la cultura china, lo que nos puede llevar a intuir que el jefe chino del corto no tiene miedo de tomar riesgos y adaptarse a los cambios de la vida. Esto puede suponer una ventaja para Sergio, ya que, si quiere negociar con él su permanencia en el puesto, necesitará un nivel alto de flexibilidad y adaptación para llegar a un acuerdo satisfactorio para los dos.
5. La puntuación más alta de la cultura china se encuentra con la dimensión de “orientación a largo plazo” que se relaciona con fuertes valores sociales hacia el compromiso con el futuro y la búsqueda de recompensa a través de la perseverancia. Si se tiene esto en cuenta, se puede considerar que uno de los mayores intereses que posiblemente tenga el jefe chino sea contar con empleados que puedan ayudar a aportar un valor a largo plazo a su negocio. En este sentido, si Sergio es capaz de demostrarle que él puede satisfacer este interés, estaría ganando un punto a su favor en la negociación.
6. En contrapartida, uno de los valores más bajos en las dimensiones culturales es el de indulgencia ya que la sociedad china se caracteriza más por la contención que por la gratificación de deseos de sus ciudadanos. Este detalle podría ayudar al protagonista del corto a darse cuenta que no necesita contentar tanto a su jefe a través de, por ejemplo, la pronunciación de los platos chinos como si fuera nativo de china ya que, en última instancia, su jefe no dará importancia a su trabajo en la

medida en que satisfaga sus deseos, sino en la medida en que le demuestre que le puede aportar obediencia, lealtad, rendimiento, flexibilidad y valor a largo plazo.

### **5.1.3 La propuesta de negociación: recorrido por las etapas del modelo Harvard.**

El proyecto de negociación de Harvard propone una serie de etapas en el proceso de negociación que se han mostrado muy eficaces y que pueden aplicarse en el caso que nos ocupa:

- Condicionamiento: este primer paso consiste en aportar información a la otra parte con el fin de dirigir sus expectativas y conductas hacia nuestras propias metas. En el conflicto de “Proverbio chino”, Sergio podría haberse informado antes de negociar su puesto de trabajo sobre la cultura china y lo que es importante para ésta y en específico para este jefe chino, de manera tal que le demostrase que puede aportarle aquello que es importante para él.
- Preparación: esta es la etapa más importante de todas y consta de varias tareas como son la definición de los objetivos que se quieren alcanzar, el establecimiento de estrategias y de objetivos, la clarificación de nuestra posición o fuerza, así como la del otro y de sus objetivos y la estructuración del plan. Siguiendo estas premisas, si quisiéramos asesorar a Sergio en la negociación de un puesto de trabajo en “Proverbio chino” podríamos indicarle que es importante que clarifique qué es lo que realmente quiere conseguir (objetivos), cómo piensa hacerlo (estrategias), cuáles son sus puntos fuertes o débiles (posición o fuerza), cuáles los de su potencial jefe y qué intereses tiene, así como qué pasos tiene pensado seguir en la negociación (estructuración del plan).
- Apertura: existe una serie de factores relevantes en el modo de actuar en la negociación que no se deben descuidar; por ejemplo: dar importancia tanto al lenguaje verbal como no verbal, evitar la ambigüedad, ser positivo, cumplir las promesas, preguntar lo necesario, etc. Esta fase es especialmente relevante para una buena negociación en los conflictos interculturales ya que se deben conocer los códigos de conducta de cada cultura para evitar cualquier malentendido. En el corto se puede observar una serie de actitudes y comportamientos que serían necesarios evitar y reemplazar por otros si se busca una negociación satisfactoria en este tipo de conflictos (hablamos, por ejemplo, de los estereotipos o palabras de desconfianza que lanza Sergio hacia su jefe cuando habla de mafia china o racismo).

- Propuestas: para que una negociación avance es imprescindible que se ofrezcan propuestas que sean creíbles y realizables, teniendo en cuenta que lo mejor es centrarse en los intereses en lugar de en las posiciones u opiniones. Uno de los elementos que falta en la relación entre Sergio y el jefe chino para dar lugar a una negociación es la aportación de propuestas tanto de una como la otra parte ya que, quizás existen alternativas factibles para llegar a un acuerdo satisfactorio para las dos partes ( por ejemplo: enseñar a Sergio a cocinar los platos de la casa y/u ofrecerle el puesto de lavaplatos pero en cualquier caso un puesto en que se encuentre en la cocina en lugar de cara al público o si cabe, usar su particular condición y carisma personal para actuar de relaciones públicas en la promoción del restaurante).
- Reformulación: una propuesta se puede reformular modificando alguna de sus características con el fin de convertirlo en más aceptable. Consiste en un juego entre la satisfacción del propio deseo y el del otro en forma de concesiones valiosas para éste. Por ejemplo, en la primera propuesta lanzada en la etapa anterior, si el jefe no está del todo convencido porque necesita a un camarero y no un cocinero o lavaplatos, Sergio puede reformular la propuesta ofreciéndole nuevas aperturas a su negocio como entrega a domicilio o la gestión de pedidos de la comida por internet.
- Intercambio: se trata de la fase en la que se establece verbalmente a través de una frase qué se está dispuesto a conceder a cambio de que la otra parte cumpla con determinada condición y se suele expresar diciendo “*si tú...entonces yo...*”. Sergio podría decir al jefe: “*Si tú me contratas en tu restaurante a largo plazo, entonces yo puedo ofrecerte el compromiso de apertura a nuevas formas de ingreso a través de internet y de entrega a domicilio*”.
- Señales: esta etapa consiste en el cambio del lenguaje verbal y no verbal con el objetivo de mostrar más flexibilidad en la negociación. Una muestra de estas señales podría darse si el jefe en un momento dado de la negociación indicase, por ejemplo, “*tu no chino, tu negro, raro para los clientes, pero quizás puedes ser bueno en otras partes del restaurante*”.
- Cierre: para llegar a la finalización de la negociación se ha de documentar por escrito lo acordado y cerrar cuando se están llegando a aspectos de menor importancia. Se puede cerrar con la frase “*Si tu... entonces podemos cerrar en acuerdo*”. Si la propuesta lanzada llegase a satisfacer a ambas partes, podrían llegar

a escribir las condiciones que establece cada uno y cerrar cuando ya empiecen a hablar de temas como qué horarios piensan establecer para la entrega a domicilio y si cobrarán un “plus” a los clientes por esta opción.

## **5.2 Segundo conflicto: el oratorio de Singuerlín.**

### **5.2.1 Exposición del caso.**

El presente conflicto tuvo lugar en el barrio de Singuerlín (Santa Coloma de Gramenet, Cataluña) en el año 2004 cuando se produjo una protesta vecinal contra la apertura de una mezquita que había recibido un permiso provisional por parte del ayuntamiento para ser utilizado durante el mes del ramadán (una entrevista completa de lo sucedido se encuentra en el documental *¡Mezquita NO!*, referenciado en la bibliografía). La comunidad musulmana había solicitado con ocho meses de antelación el uso de ese espacio para orar y profesar su fe, pero ya entonces se habían encontrado con la oposición de los vecinos que alegaban que la instalación no era adecuada para tal propósito (sobre todo porque corrían el riesgo de estar masificados) y que no sólo saldrían perjudicados los religiosos musulmanes, sino también ellos mismos. Ante la rotunda negativa de los vecinos y la necesidad de respetar la ley de la constitución que ampara el derecho a practicar la fe religiosa de forma libre, el ayuntamiento ofreció como solución provisional trasladar la actividad del oratorio en un espacio que no fuera público (concretamente al gimnasio Can Zam), satisfaciendo así a ambas partes. Sin embargo, el día en que los interesados se disponían a recibir las llaves del gimnasio, vecinos de otro barrio de Santa Coloma (que estaba más bien alejado del gimnasio) realizaron una manifestación en contra del uso del espacio que se quería hacer, provocando una vez más el desplazamiento del oratorio al centro propuesto inicialmente aunque incorporando esta vez refuerzos policiales suministrados por la administración, ya que se preveía que los musulmanes se volverían a encontrar con la oposición inicial de los vecinos y seguramente de forma más feroz por haber incumplido el acuerdo.

Llegados a este punto, los vecinos empezaron a movilizarse con protestas que duraron dos semanas y que se caracterizaron por contener insultos, gritos y mucho ruido. Al tercer día de reproducción de dichas manifestaciones, el mediador del ayuntamiento, Jaume Romero, intentó calmar la situación facilitando la comunicación entre la comunidad musulmana y los vecinos opositores, pero, a pesar de esto, la situación continuó agravándose. Las razones sobre las que se apoyaban los vecinos para oponerse era que el local no reunía los requisitos establecidos por las normas administrativas para acoger a personas (no tenía puerta de emergencia ni lavabos y extintores, así como tampoco estaba

insonorizado) y, sin embargo, estas razones no convencían ni a la administración ni a los musulmanes ya que, tal como explica un miembro del centro social “Ateneu Popular Juliá Romerá”, la actitud que les llegaba a ellos de los vecinos era de rechazo a la práctica religiosa de los musulmanes y no de preocupación o ayuda para suplir las carencias del local y conseguir que puedan orar en buenas condiciones. Uno de los factores que sumaba confusión en el conflicto es que la postura de los vecinos no era unánime ya que aunque muchos insistían en la razón anterior para oponerse al oratorio otros alegaban que si tuvieran una mezquita bajo su bloque, su piso tendría menor valor económico, igualmente otros vecinos insistían en que la presencia de la mezquita conllevaría una amenaza de terrorismo o explosión de bomba presentándose incluso con carteles que anunciaban cosas como “11-MARZO MADRID ¿OLVIDÁIS?” o “ATOCHA, POZO, C/TELLEZ ¿OLVIDÁIS?” y, además, al tratarse de una revolución muy espontánea, no existía un portavoz o líder claro en la jerarquía al que poder acudir para llegar a un acuerdo. Ante esta situación tan problemática, el ayuntamiento de Santa Coloma optó por cerrar el centro a los musulmanes, que, a su vez, optaron por rezar en el espacio público de la Plaza de la Villa invitando a todos los vecinos a que estuvieran presentes en la ceremonia. En dicho acto, como era de esperar, los vecinos acudieron al encuentro, pero con pancartas en contra del ayuntamiento reiterando el engaño al que habían sido sometidos e, igualmente, asistieron otros tantos que lanzaban comentarios xenófobos como “*fuera de aquí los moros*”. De esta manera, la ceremonia de oración que se realizó en la plaza se convirtió en un acto simbólico en el que el portavoz de la comunidad musulmana, Taoufik Cheddadi, recitó un escrito solicitando a todos los ciudadanos (especialmente a los medios de comunicación, que estaban grabando) a trabajar juntos para dar una nueva imagen del islam, aclarando que el mensaje del que parte es de paz y tolerancia y no de fanatismo ni de terrorismo. Por su parte, los vecinos que protestaban en contra del ayuntamiento expresaban que sus quejas habían ido aumentando debido a la indiferencia que les había mostrado la administración.

Tras todos estos hechos, el alcalde de la ciudad, Bartomeu Muñoz, expresó que el local alquilado por los musulmanes cumplía con los requisitos normativos para ser utilizado para el fin que deseaban y que la decisión de seguir acudiendo a orar allí dependía de los propios islamistas. Sin embargo, las declaraciones del alcalde fueron revocadas por las de los vecinos, que empezaron incluso a reclutar a más gente y a ejercer más presión, exigiendo una mediación para llegar a un acuerdo satisfactorio para las dos partes. Los musulmanes, mientras tanto, se vieron en la necesidad de armarse de paciencia para evitar

confrontaciones ya que las protestas se realizaban enfrente de su oratorio y no en el ayuntamiento.

Por otra parte, los miembros del centro social del barrio intentaron calmar la situación mediante diálogos con los vecinos para buscar otras maneras de canalizar su ira y trasladar el revuelo en Plaza de la Villa en lugar de situarse enfrente de la mezquita, ya que decían que el problema lo tenían con el ayuntamiento y no con los musulmanes. De igual manera, este colectivo se presentaba ante ellos con carteles que instaban “*Por favor, silencio para los que están rezando*”, un acto que fue vivido como un apoyo por los oradores del islam pero que los vecinos lo interpretaron como una provocación. Otros agentes que estuvieron presentes en las revueltas fueron los Mossos d'Esquadra, cuya actuación, según el punto de vista de Carme Giménez, la principal portavoz del centro social de Singuerlín, fue increíble al no defender los derechos de los musulmanes para rezar ( “*no exigían guardar silencio ni alejarse de la puerta de la mezquita para que los musulmanes pudieran entrar y salir tranquilamente*”) y según el mediador del ayuntamiento comprensible considerando que, seguramente, las indicaciones generales que recibieron de las autoridades fueron el de evitar que el conflicto pasara a las manos y no de garantizar el silencio.

Ante la situación tan conflictiva en la que se encontraba el barrio, el ayuntamiento buscó una alternativa para satisfacer a los vecinos y es que el oratorio se cambiase (nuevamente) de sitio y en un lugar no público como es el parque de Can Zam, en unas instalaciones nuevas que cumplían con todos los requisitos para acoger a los musulmanes. Efectivamente, esta solución sirvió para complacer a los vecinos y para que abandonaran las protestas de las calles, pero a los musulmanes les llegó como mensaje la idea de que la integración no es posible, sino que se han de aislar para rezar y no tener problemas (una idea que se acerca mucho a la marginación). Un punto de vista que estuvo en consonancia con esta idea fue el que transmitió Carme Giménez al alegar que el ayuntamiento, a pesar de creer que ha salido ganando, en realidad ha perdido porque ha desaprovechado la oportunidad de asegurar a los inmigrantes musulmanes que tienen los mismos derechos que los demás ciudadanos.

Finalmente, teniendo en cuenta el desenlace de este caso y recordando la definición de mediación (punto 4) y la distinción entre multiculturalidad e interculturalidad (punto 3), se puede concluir que el conflicto se llegó a “resolver” pero no a mediar y el modelo que optó el ayuntamiento fue el de multiculturalidad, pero no de interculturalidad. Por este motivo y considerando posibles conflictos futuros de características similares, el objetivo

de este apartado será el de proponer una forma de actuación en el que una tercera parte neutral consiga facilitar la comunicación entre vecinos y musulmanes para que lleguen a un acuerdo satisfactorio para ambas partes (mediación) partiendo de los principios del modelo transformacional de Folger y Bush (revalorización y reconocimiento) y apelando al desafío del encuentro entre las dos culturas (interculturalidad) en lugar de adherirse a la segregación del pueblo islámico (multiculturalidad).

### **5.2.2 El encuentro de la mediación intercultural con el modelo transformacional.**

El modelo transformacional de Bush y Folger se diferencia de otros modelos en dos aspectos esenciales que le confieren un carácter único: visión del conflicto como una oportunidad de crecimiento y la transformación de la relación como objetivo final de la mediación. Desde esta óptica, los autores de este modelo proponen un tipo de mediación en el que el foco esté puesto tanto en el fortalecimiento de cada una de las partes como en la capacidad para relacionarse entre ellos a través de la empatía, a los que se llega a través de dos procesos que denominaron “revalorización” y “reconocimiento”. Además, en este modelo se prioriza la transformación de la relación sobre el establecimiento de un acuerdo, que no se niega ni se desvaloriza pero que se considera una consecuencia de la primera (Baruch Bush y Folger, 2006). Estas formas de proceder, como veremos a continuación, son muy favorables en los procesos de mediación intercultural.

Por una parte, la revalorización es un concepto de especial sensibilidad en los conflictos interétnicos debido a las situaciones de vulnerabilidad y de estigmatización que suelen experimentar los colectivos de otras etnias y, por otra, el reconocimiento, al que se llega cuando las partes deciden de forma voluntaria abrirse más o mostrarse más atentas y empáticas, al igual que más sensibles a la situación del otro (Baruch Bush y Folger, 2006), constituye un elemento “estratégico” y de cambio en las relaciones interétnicas en el sentido de que el reconocer y ser reconocido supone un planteamiento multiculturalista de respeto al derecho a ser diferente (Giménez Romero, 2001).

Finalmente, el hecho de que el objetivo primordial de este modelo vaya más allá de llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes y que se centre más en la transformación de la relación lo convierte en un modelo altamente idóneo para la práctica de la mediación intercultural puesto que la verdadera meta de la misma es, en definitiva, promover una mejora en las relaciones entre personas de distintas culturas, las cuales suelen encontrarse afectadas por el desconocimiento, el rechazo, los prejuicios y la discriminación. (Giménez Romero, 2001).

En este segundo caso analizado en este trabajo, el resultado hubiese podido tener un gran impacto ya que el conflicto no se trataba sólo de los autóctonos e inmigrantes del barrio de Singuerlín, sino que entraban en juego otros aspectos de mayor alcance como son el modelo de integración o de no integración intercultural en España, la tolerancia a cultos de otras religiones o la invitación a la ruptura de la “islamofobia” y a los prejuicios y estereotipos del colectivo de los musulmanes. Quizás por ello la situación era tan delicada y conflictiva y hasta sea la razón por la que el modelo transformacional hubiese sido una alternativa altamente recomendable para la mediación del conflicto (al final lo más importante no era si se llegaba o no a un acuerdo sino todo lo que conllevaba este conflicto a nivel relacional y humano).

### **5.4.3 Resolución del conflicto desde el modelo transformacional: una propuesta de mediación**

La propuesta de mediación en este conflicto intercultural constará de dos partes: en primer lugar, la identificación de las oportunidades que existían en él para revalorizar y reconocer a las partes y, en definitiva, para transformar la relación y, por otra, una propuesta de acción para gestionar el conflicto desde la ruta transformadora.

#### **5.4.3.1 Identificación y aprovechamiento de las oportunidades de revalorización y reconocimiento.**

El modelo transformacional de Bush y Folger, en su propuesta de operativización del modelo, se centra en identificar y aprovechar las oportunidades que tiene cada conflicto para revalorizar y reconocer a las partes. De esta manera, siguiendo esta premisa, se analizarán las oportunidades que presentaba el conflicto de Singuerlín para tales fines y se buscarán posibles maneras en que se podrían haber aprovechado para revalorizar y reconocer a las partes.

##### **5.4.3.1.1 La revalorización de las partes.**

La revalorización, como se ha explicado anteriormente, consiste en facilitar el fortalecimiento de las partes, un aspecto realmente importante a tener en cuenta en los conflictos, ya que suelen caracterizarse mayoritariamente por la confusión, el miedo, la desorganización y la inseguridad (Baruch Bush y Folger, 2006). En el caso que nos ocupa en este trabajo hemos podido ver que tanto una parte como otra expresa sentirse vulnerable ante la situación (los inmigrantes aseguran sentir rechazo hacia su práctica religiosa y los vecinos indiferencia por parte del ayuntamiento) y, sin embargo, la forma de actuación ante esta situación es distinta en cada colectivo. En este sentido, los vecinos adoptan una postura firme e inamovible de negación de la mezquita en el barrio mientras

que los musulmanes se muestran más flexibles y abiertos a cambios. Estas posturas, a pesar de que no resultarán central en el trabajo del mediador sí que pueden ayudarle a entender desde qué grado de fortalecimiento parte cada grupo.

Más allá del concepto abstracto de la revalorización, los autores han querido recalcar que se trata de un efecto muy real que puede ser percibido en la mediación cuando aparecen una serie de cambios en las partes desde la:

- **Revalorización por referencia a las metas:** una u otra parte se ve revalorizada en la mediación cuando comprende de forma más clara cuáles son sus objetivos en el conflicto, por qué son tan importantes y que, en efecto, merecen consideración. En el caso del oratorio de Singuerlín, tanto un colectivo como el otro parece estar revalorizado por referencia a las metas, aunque el método que utiliza cada uno es distinto al optar los vecinos por un método que hace más ruido y los musulmanes por uno más pacífico y conciliador. Sin entrar en el resultado final de la mediación, quizás un paso interesante en esta intervención hubiese sido la defensa hasta el final del derecho de los musulmanes a alcanzar su objetivo de practicar su fe religiosa en el propio barrio de Singuerlín y, por consiguiente, poner más énfasis en que estos objetivos merecen consideración.
- **Revalorización de las alternativas:** igualmente una parte está revalorizada o fortalecida cuando es consciente de las alternativas a las que puede acudir para cumplir sus objetivos y que se encuentra con el poder para decidir qué medidas se llevarán a cabo en la gestión del conflicto, así como para aceptar o rechazar una propuesta lanzada. Si tenemos esto en cuenta podemos entender que, en el conflicto de la mezquita, los vecinos estaban revalorizados en este sentido puesto que no se conformaban con lo que les proporcionaban, pero no tanto el grupo de los inmigrantes musulmanes que, para evitar discordias, aceptaron alternativas que ayudaban a bajar el descontento en el barrio pero que no velaban por sus mejores intereses o no eran la mejor opción para sus metas de integración y de profesar su fe. Un paso que se podría haber tenido en cuenta, por tanto, es el de explorar alternativas que cubriesen mejor los objetivos de los musulmanes.
- **Revalorización de las habilidades:** esta revalorización consiste en aumentar las propias habilidades de la parte para resolver el conflicto (escucha, comunicación, evaluación, *brainstroming*, etc.) y la capacidad para llevarlas a la práctica. Uno de los factores que provocaba más confusión en el conflicto que analizamos es que no parecía existir una verdadera comunicación entre musulmanes y vecinos

ya que éstos (aunque no de forma unánime) expresaban que el problema lo tenían con el ayuntamiento y, por ello, cualquier habilidad que desarrollasen para resolver el conflicto lo hacían hacia ellos a través de manifestaciones que, por otra parte, iban más encaminadas hacia los musulmanes. Por su parte, los musulmanes adoptaron desde el principio la estrategia de tratar de dialogar directamente con los vecinos y optaron por intentos pacíficos y poderosos de rebajar la desconfianza y rechazo (rezaron en un espacio público de forma abierta y transparente y leyeron una petición de paz y tolerancia). Como podemos ver desde el principio, esta situación podría haber sido una oportunidad para que cada grupo desarrollase la capacidad de escucha, de comprensión, tolerancia y en definitiva para revalorizar sus habilidades en la resolución del conflicto, que se podría haber promovido a través del diálogo de la mediación.

- **Revalorización de los recursos:** en este caso se revaloriza una parte cuando ésta se hace consciente de los recursos que están a su alcance para conseguir sus metas y comprende que puede distribuirlos o manejarlos e incluso incrementarlos acudiendo a un suministro de apoyo que no había tenido en cuenta. En este sentido, un recurso común con el que contaban tanto los autóctonos como los musulmanes eran los medios de comunicación y tanto una como otra parte supieron hacer uso efectivo de las mismas y, sin embargo, también existieron otros tantos a los que pudieron haber acudido y no lo hicieron como pasó con los musulmanes que podían haber aprovechado en mayor medida el apoyo que recibieron del centro cultural del barrio para defender hasta el final su derecho al culto religioso.
- **Revalorización con respecto a la decisión:** una parte resulta revalorizada cuando se hace cargo de evaluar, reflejar y llevar a la práctica sus propias decisiones tanto en su forma de actuar como en el establecimiento de un acuerdo en la mediación. En el conflicto de la mezquita de Singuerlín se puede decir que los vecinos contaban con un nivel alto de revalorización con respecto a la decisión ya que todas sus actitudes y acciones durante la mediación se mantuvieron firmes en cuanto a la decisión que mantenían en mente (llevar la mezquita a otra parte), mientras que los inmigrantes si bien al principio defendieron su derecho a profesar su fe en el barrio, al final decidieron ceder ante la presión de los vecinos y amoldarse a las opciones del ayuntamiento a pesar de que estaban en pleno

derecho de continuar con la mezquita en Singuerlín y, por tanto, se podría haber aprovechado esta circunstancia para ayudar a revalorizar a este colectivo.

#### **5.4.3.2 El camino hacia el reconocimiento.**

El reconocimiento es el otro pilar sobre el que se sustenta el modelo transformacional de Bush y Folger y consiste en la apertura de las dos partes hacia el otro, mostrando sensibilidad y empatía hacia su situación. Sin embargo, sabemos que en los conflictos las partes suelen sentirse atacadas o agredidas y que esto suele provocar reacciones defensivas y hostiles hacia el que es percibido como adversario (Baruch Bush y Folger, 2006). Al igual que con la revalorización, Bush y Folger establecieron unos criterios o efectos sobre las partes que indican que se está consiguiendo el reconocimiento. Estos criterios son:

- **Consideración del reconocimiento:** se puede identificar que existe reconocimiento en las partes cuando estas son conscientes de su capacidad para ir más allá de su propia situación sintiéndose lo suficientemente seguros y confiados en sus circunstancias como para ponerse en cierta medida en lugar del otro en una muestra sincera de sensibilidad ante su dificultad. Si se observan las actitudes y palabras de vecinos e inmigrantes del barrio de Singuerlín (sobretudo en el documental abajo indicado *¡Mezquita No!* ), se puede intuir que, si bien es importante trabajar la consciencia de sensibilidad de la situación de un colectivo hacia el otro, los mayores obstáculos seguramente nos hubiésemos encontrado en el grupo de los vecinos, puesto que se encontraban con una visión que no les permitía ver más allá de sus propias necesidades y que les hacía caer en una actitud altamente defensiva y reactiva. Si un mediador ante estas circunstancias hubiese querido trabajar desde el modelo transformacional, hubiese visto en estas condiciones una oportunidad para nutrir en los vecinos la sensación de seguridad ante su situación personal de manera tal que se pudiesen sentir lo suficientemente confiados como para dejar de lado por un momento su lucha personal y concentrarse en el de los otros. Esto se podría haber realizado a través de la escucha y validación respetuosa de sus inquietudes y temores, así como a través de actividades comunitarias que impulsasen el conocimiento entre vecinos y autóctonos.
- **Deseo de otorgar reconocimiento:** además de ser conscientes de la capacidad que tienen para empatizar con la otra parte, ha de existir en ellos el deseo real de

hacerlo. El mediador que trabajase en el conflicto de la mezquita si hubiese querido trabajar con el modelo de Bush y Folger si bien no hubiese podido obligar ni imponer el deseo de reconocer a la otra parte, sí hubiese podido haber llevado a cabo acciones que hubiesen alentado este deseo.

- **Otorgar reconocimiento en el pensamiento:** una parte muestra reconocimiento cuando intenta dirigir su pensamiento hacia la perspectiva de la otra parte del conflicto adoptando una visión más compasiva. Este efecto hubiese sido un efecto buscado y deseado por el mediador transformacional en el conflicto de Santa Coloma de Gramanet y que hubiese llegado de forma natural tras la actuación que hubiese llevado a cabo éste.
- **Otorgar reconocimiento verbal:** este reconocimiento verbal consiste en expresar de forma directa al mediador y/o a la otra parte el cambio de percepción sobre las acciones o la forma de ser de éste y se excusa por haber pensado lo peor. Seguramente este paso hubiese sido uno de los más sanadores en el caso de la mezquita y, por supuesto, uno de los más transformadores en la relación entre autóctonos e inmigrantes.
- **Otorgar reconocimiento en actos:** se expresa reconocimiento a través de actos cuando una parte decide adaptarse a la situación del otro y si esta no basta, busca una solución satisfactoria para ambos, al igual que en casos apremiantes expresa su real pesar. La adopción de esta premisa en el conflicto de Singuerlín hubiese constituido un ejemplo poderoso y único de integración real para otros barrios multiculturales y de interculturalidad en general para todos.

#### **5.4.3.1.2 Una propuesta de acción a través de la ruta transformadora.**

Una posible forma de actuación en el conflicto hubiese podido estar basada en la ruta transformadora de Bush y Folger; ruta de 27 movimientos a través de los cuales el mediador puede aprovechar las oportunidades de revalorización y reconocimiento existentes en el conflicto (una explicación detallada de estos movimientos puede encontrarse en la obra de Bush y Folger). Esta ruta fue realizada con el objetivo de ser replicable en conflictos de distintas índoles y ha sido por ello utilizada en contextos muy diversos con resultados muy significativos. Igualmente, también existen otros tipos de acciones que podrían haber ayudado a conseguir las metas de la mediación transformacional. Así, una posible propuesta de acción para el conflicto podría haber sido de esta manera:

<b>Pasos</b>	<b>Movimientos de la ruta transformadora</b>	<b>Otras posibles acciones</b>
Recopilar información.	Movimiento 4 y 6. Explorar la historia de relación pasada entre las dos partes teniendo en cuenta las opiniones que se merecen el uno del otro.	Reunión con el ayuntamiento, centro cultural y los protagonistas del conflicto.
Asentar las bases de la mediación transformadora.	Movimiento 1. Dejar claras las metas principales de revalorización, reconocimiento y transformación de la relación.	Reforzar la importancia y ventajas de la revalorización y el reconocimiento.
Revalorizar a las partes	Movimiento 2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 16, 21, 23, 24, 26 y 27. Responsabilizar a las partes en la decisión de participación, aceptación y compromiso con las reglas. Recoger las preocupaciones de las partes, sus alternativas y potenciar sus metas por igual y con un poder equilibrado. Permitir desacuerdos y dudas. Realizar preguntas para clarificar y reforzar las alternativas de las partes, así como para tomar una decisión. Proteger la revalorización en situaciones de callejón sin salida. Reforzar el punto de vista de las partes al finalizar la sesión.	Reunirse con el ayuntamiento y organismos pertinentes para asegurarnos que garanticen la defensa de los derechos de los dos colectivos y, si no es así, recordar o repasar al colectivo al que no se esté respetando sus recursos o alternativas a los que podrían acudir para luchar por sus derechos.
Promover el reconocimiento.	Movimiento 4, 6, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 18, 19, 20, 22, 25 y 27. Explorar la historia anterior entre ellos, establecer reuniones para potenciar el reconocimiento proponiendo reinterpretaciones alternativas de la conducta del otro. Realizar una labor de interpretación en la comunicación y proteger el reconocimiento en situaciones de callejón sin salida. Renovar la sensibilidad y empatía hacia el otro al finalizar la sesión.	Ejercicios creativos para promover conciencia social y sensibilidad, como puede ser teatro social o sociodrama. Proponer y/o realizar actividades que faciliten el conocimiento de la cultura musulmana a los autóctonos (exposición de la historia islámica, degustación de comida árabe, etc.).
Finalizar y cerrar la mediación.	Movimiento 27. Proponer la continuación del diálogo más allá de la mediación.	Cerrar la mediación con un acuerdo por escrito.

Sin duda, estos movimientos son acciones que hubiesen tenido un gran impacto en el conflicto de Singuerlín si se hubiesen llevado a cabo, ya que, aunque se expresa que el

intento de diálogo estuvo presente, la verdad es que la situación apremiaba la intervención de un tercero que mediase el conflicto durante todo el proceso.

## **6. Conclusiones**

La realización de este trabajo ha supuesto un acercamiento a la realidad intercultural que estamos viviendo en nuestra época y una sensibilización hacia los desafíos que mediadores y negociadores pueden encontrarse ante los conflictos interétnicos. Un aspecto que no se puede dejar pasar por alto es la gran diferencia en el material teórico y en las experiencias prácticas existentes entre la negociación y mediación en el campo de la interculturalidad ya que es mucho más extenso en el caso de mediación. Entonces, la pregunta que aparece inevitablemente a este respecto es ¿por qué? y la respuesta que, a mi parecer, puede dar sentido a esta diferencia es que las características sociales que suelen acompañar a las relaciones interculturales (estereotipación, guetización, inferiorización, etc.), al provocar situaciones de desventaja y vulnerabilidad en determinados colectivos, no facilitan que exista una posibilidad de acuerdo justo entre las dos partes si no existe una tercera neutra que intervenga en el proceso. En este sentido, el modelo transformacional de Bush y Folger resulta un acierto total en estos tipos de conflictos, al velar por el fortalecimiento de las partes y por el reconocimiento ya que, esta perspectiva no sólo ayuda a establecer un acuerdo sino, de manera más importante, a transformar las relaciones interculturales, lo que, a largo plazo puede suponer todo un avance en el entendimiento y tolerancia tan necesarias en nuestro mundo interconectado. Igualmente, si lo que necesitan las personas de distintas culturas que entran en relación es llegar a un acuerdo satisfactorio y justo ante un conflicto, pero no parten de una situación de desigualdad que haga a uno más vulnerable que al otro, el modelo Harvard de negociación podría ser una buena opción en tanto en cuanto aporta una visión que busca la colaboración mano a mano para atacar al problema, pero no para cambiar la relación. Además, si este modelo se compagina con el de dimensiones culturales de Hofstede se puede aportar una mayor aproximación al acierto intercultural del acuerdo, lo que podría abrir nuevas posibilidades para el futuro de la negociación intercultural. Al final, por tanto, las propuestas de este trabajo para abordar los conflictos interculturales a través de la negociación y mediación han podido aportar maneras de afrontarlo de manera satisfactoria para todas las partes, aunque, en el futuro queda pendiente la puesta en práctica de las mismas y la comprobación del alcance y de las limitaciones con las que pudieran encontrarse en el verdadero “campo de batalla”.

## Bibliografía

Aranda, A., & Cruz G. (2008). *¡Mezquita NO!*. Recuperado en <https://www.youtube.com/watch?v=FdDXHOc1uM0&t=2s>

Baruch Bush, R. A., & Folger, J. P. (2006). *La promesa de mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Bermúdez Anderson, K. (2008). *Mediación intercultural. Una propuesta para la formación*. Madrid: Editorial Popular.

Diego Vallejo, R., & Guillén Gestoso, C. (2010). *Mediación. Proceso, tácticas y técnicas* (3ºed.). Madrid: Editorial Pirámide.

Fried Schnitman, D. (2008) *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos*. Buenos Aires: Editorial Granica.

García Canclini, N. (2008). *Diferentes, desiguales y desconectados*. Barcelona: Editorial Gedisa.

Giménez Romero, C. (2001). Modelos de mediación y su aplicación en mediación intercultural. *Migraciones*, 10, 59-110.

Giménez Romero, C. (2003). *Qué es la inmigración*. Barcelona: Editorial RBA libros.

González, B. (2008). *Veo en Corto*. Recuperado en <https://www.youtube.com/watch?v=0FssMgJngL0>

Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones*. Madrid (España): Alianza Editorial.

Mora Castro, A. (2017). Génesis y resolución de conflictos relacionados con la instalación de mezquitas y oratorios: el caso del oratorio de Singuerlín (Santa Coloma de Gramenet). *Migraciones*, 41, 3-28.

Munduate Jaca, L., & Medina Díaz, F. (2006). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Editorial Pirámide.

Peñaranda, A. (2014). *Modelo de Negociación Harvard*. Recuperado en <https://www.youtube.com/watch?v=FaYKG0kPVck>

San Román-Martínez, F. J. (2005). *Proverbio Chino*. Recuperado en <https://www.youtube.com/watch?v=cYMFFR3kqpE>