

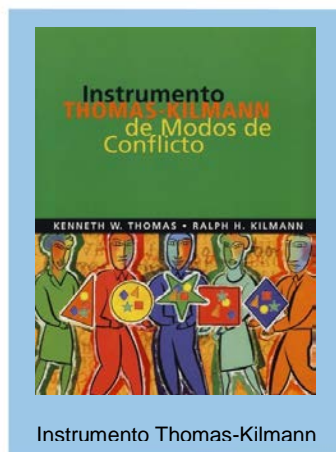


Estilos de Conflictos Interculturales

...para amigos de AFS

Comunicarse con gente de otras culturas puede parecer una práctica habitual para aquellos que están involucrados con AFS como participantes, familias, voluntarios o staff, u otros roles. Sin embargo, en relación directa a tal conflicto intercultural, también es habitual encontrarse con problemas de comunicación basados en diferencias culturales. Problemas de comunicación o malentendidos con gente de nuestra propia cultura pueden parecer lo suficientemente abrumadores, así que cuando éstos ocurren con gente de otra cultura, subcultura o co-cultura, podemos sentir más estrés o incluso la sensación de encontrarnos en un conflicto serio.

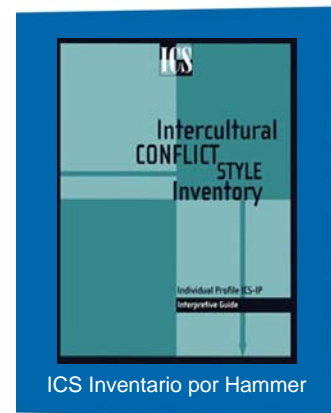
Varios teóricos han tratado de describir qué clase de conductas emergen de individuos y grupos cuando están involucrados en un conflicto. Muchos están de acuerdo en que, al margen de lo maduros o inteligentes que seamos, o cuán desarrolladas nuestras habilidades comunicativas interculturales estén, una situación estresante puede llevarnos a tratar un conflicto de diversas maneras. En una situación de alto estrés, es frecuente que olvidemos las buenas intenciones y la paciencia de las que hacemos gala en situaciones de bajo estrés y que nos sorprendamos con nuestra propia conducta. Debido a esto, los expertos en conflicto intercultural han desarrollado instrumentos que nos ayudan a entender nuestras tendencias individuales al tratar un conflicto, las tendencias que otros podrían tener y cómo entender estos estilos nos permite entender asimismo otras diferencias culturales.



Instrumento Thomas-Kilmann

Kenneth Thomas y Ralph Kilmann son dos profesionales que han desarrollado considerable investigación sobre estilos en conflicto. Su interés se haya en qué puede ocurrir cuando dos o más personas de un mismo o diferente origen cultural se encuentran y se dan cuenta de que tienen deseos y/o expectativas incompatibles.

Mitch Hammer es otro investigador de estilos en conflicto. Él es el fundador de varias organizaciones que trabajan en el desarrollo de competencias interculturales y resolución de conflictos. Hammer ha desarrollado un modelo teórico y una herramienta de evaluación que usan mediadores, formadores y asesores para resolver disputas en conflictos interculturales.



ICS Inventario por Hammer

Otra especialista en el área, Stella Ting-Toomey nos ofrece una perspectiva innovadora en los estudios de conflicto a partir de la idea de mantener la propia imagen (face-saving) y los conceptos de estilos comunicativos y competencia en conflictos.

INSTRUMENTO DE MODOS DE CONFLICTO THOMAS & KILMANN

El Instrumento de Modos en Conflicto de Thomas-Kilmann (TKI) nos ofrece información sobre cómo el comportamiento de un individuo se desarrolla cuando los intereses de al menos dos personas parecen incompatibles. El comportamiento de un individuo se puede describir en dos dimensiones, o ejes: **asertividad** y **cooperación**. El concepto de **asertividad** se define como el alcance en que el individuo trata de satisfacer sus propios deseos, mientras que el concepto de **cooperación** se define como el alcance en que el individuo muestra interés por ayudar a la otra parte en conflicto a satisfacer sus deseos.

En función del nivel de interés que el individuo muestre en cada una de estas dimensiones, su modo de conflicto se puede definir, según el TKI, como uno de los siguientes cinco modos:

Competitivo (competing)

- Alta asertividad
- Baja cooperación

Acomodativo (accommodating)

- Baja asertividad
- Alta cooperación

Evitativo (avoiding)

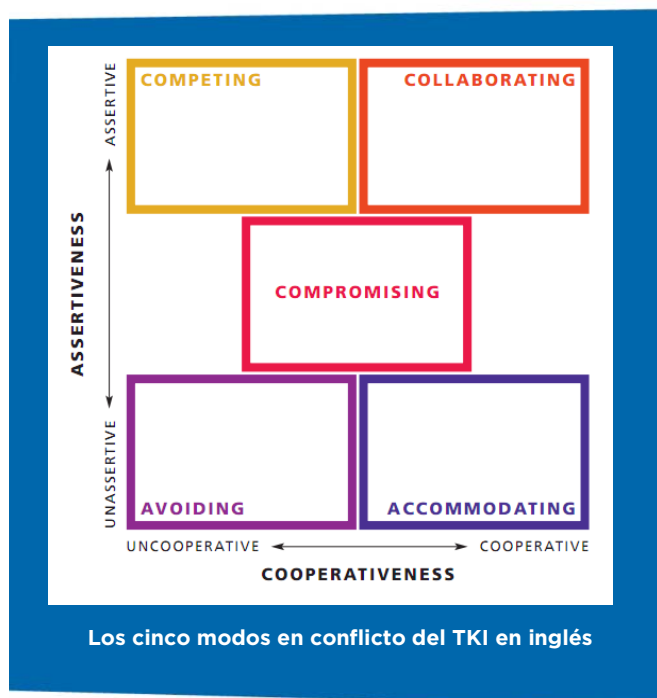
- Baja asertividad
- Baja cooperación

Colaborativo (collaborating)

- Alta asertividad
- Alta cooperación

Compromiso (compromising)

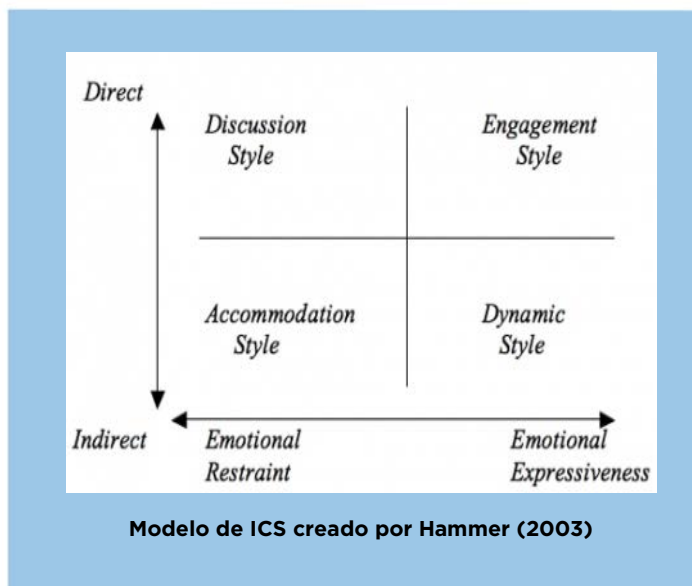
- Asertividad moderada
- Cooperación moderada



INVENTARIO DE ESTILOS DE CONFLICTOS INTERCULTURALES

El Inventario de Estilos de Conflictos Interculturales, o Intercultural Conflict Style Inventory (ICS), desarrollado por Mitch Hammer, se puede usar con varios propósitos y puede contribuir a nuestros esfuerzos en AFS gracias a su enfoque en conflictos entre personas que afrontan conflictos de diferentes maneras desde sus perspectivas culturales. Esta herramienta también nos ayuda a comprender cómo manejamos el estrés o la ansiedad en estas situaciones, con el objetivo de mejorar nuestra comunicación y mejorar la relación con individuos de otras culturas, o incluso en mediación de conflictos entre terceras personas. El inventario ofrece información sobre el estilo de uno mismo así como sobre el estilo preferido en otros contextos culturales.

El ICS nos permite medir el acercamiento al conflicto a través de dos continuos: **directo/indirecto**, el cual mide la preferencia por tomar un estilo más directo o indirecto en relación al conflicto, y **emocionalmente expresivo/contenido**, el cual mide la preferencia por la expresión o la contención de emociones cuando afrontamos un conflicto.



Cada persona, pero también cada cultura, afronta conflictos de formas diferentes. Mientras que no trata de ser exhaustivo, el ICS ofrece perfiles aproximados de varias regiones geográficas en relación a la expresión de emociones y el estilo directo/indirecto. Por ejemplo, los patrones culturales de Norte América (EEUU y Canadá) are predominantemente en el estilo de discusión; los patrones europeos se encuentran o bien en discusión o en implicación (engagement style); mientras, en Latinoamérica los patrones de estilo de conflicto se encuentran en estilos de adaptación (accommodation) o implicación (engagement).

Los patrones de culturas asiáticas se encuentran en el cuadrante de estilo acomodativo (ej.: Japón y Camboya). El Oriente Medio árabe se caracteriza por un estilo dinámico, mientras que los patrones culturales de Israel suelen encontrarse en el estilo de implicación (engagement style). El objetivo de este marco conceptual no es el de crear estereotipos, sino más bien el de ofrecer generalizaciones que estimulen un debate constructivo sobre las diferencias culturales generales en el área del estudio de conflictos.

PERSPECTIVAS EN EL MANEJO DE CONFLICTOS INTERCULTURALES

Stella Ting-Toomey, profesora de Human Communication Studies en la California State University, Fullerton, en EEUU, ha introducido en el campo intercultural el concepto de “mantener una buena imagen o reputación”, o *face-saving*. Como profesora, sus especialidades son la teoría de comunicación intercultural, capacitación de comunicación intercultural y el manejo de conflictos interpersonales e interculturales. Como investigadora, ha formulado y refinado la teoría de mantener una buena imagen y la teoría de negociación de identidad cultural/étnica.

MANTENER UNA BUENA IMAGEN

Una persona o un grupo pueden experimentar una devaluación de su reputación o imagen cuando sienten que han sido tratados en una manera negativa. Si su reputación o imagen se ven afectadas con regularidad, puede surgir un conflicto a largo plazo. Ting-Toomey y su colega Atsuko Kurogi desarrollaron la *Teoría de mantener una buena imagen en conflicto* (Conflict Face-Negotiation Theory) para entender la importancia de ésta en conflictos interculturales. Debido a que la mayoría de marcos de estudio habían tomado una perspectiva occidental, Ting-Toomey y Kurogi han aportado una perspectiva colectivista asiática a través de esta teoría.

La *Teoría de mantener una buena imagen en conflicto* (Conflict Face-Negotiation Theory) se basa en la idea de que la buena imagen o reputación que uno tiene en un contexto cultural se construye dentro de los valores y dimensiones de esa cultura y que, cuando uno se encuentra en un conflicto intercultural, los valores o dimensiones del nuevo contexto cultural pueden ser distintos y, por lo tanto, la forma en como uno mantiene una buena imagen y su reputación es diferente. El proceso de negociación de una buena imagen o reputación no tiene que ver únicamente con el bagaje social y cultural de las dos personas envueltas en el conflicto, sino también con los factores que determinan la relación entre ambas y el contexto en que se desarrolla el conflicto.

DESTREZAS CONSTRUCTIVAS PARA RESOLVER CONFLICTOS

Ting-Toomey describe las destrezas constructivas para resolver conflictos como aquellas **destrezas que nos permiten manejar un conflicto de manera apropiada, efectiva y adaptada** y nos propone cuatro destrezas que son especialmente útiles en relación al trabajo de AFS.

Escucha activa: Requiere que prestemos especial atención a cómo comunicamos y oímos un mensaje y cómo se puede interpretar desde dos o más lentes culturales. Formas de practicar esta estrategia incluyen parafrasear elementos de la comunicación verbal y no verbal a nivel de contenido y emociones para comprobar que interpretamos y entendemos correctamente el mensaje.

Reformular el conflicto: Una estrategia creativa y respetuosa con el interlocutor que requiere la reformulación del conflicto para entender el marco, los motivos y las soluciones al conflicto con una nueva perspectiva.

Diálogo cooperativo: Un intercambio comunicativo que se basa en las dos estrategias anteriores y que espera la colaboración positiva y creativa de ambos interlocutores en la conversación.

Siete pasos para la resolución de conflictos interculturales: Modelo de siete pasos que guía a un grupo intercultural a identificar el origen de un problema, analizar los prejuicios culturales y valores de la persona en conflicto, y que promueve maneras de conseguir armonía entre los interlocutores y compartir un objetivo común.



La escucha activa es una forma de prevenir conflictos interculturales.

CONCLUSIÓN

Thomas y Kilmann, Hammer, y Ting-Toomey son solo algunos de los muchos investigadores que han explorado las complejidades del conflicto intercultural. Éste es también un tema de interés para sociólogos, psicólogos, gente de negocios, antropólogos y lingüistas.

Adquirir conocimientos sobre los estilos de conflictos personales e interculturales nos puede ayudar a concienciarnos de su importancia cuando interactuemos con gente de otras culturas. Bien nos consideremos acomodativos o evitativos, bien usemos un estilo dinámico o de discusión, o bien nos identifiquemos con los enfoques típicamente orientales u occidentales, siempre podemos practicar la escucha activa y la reformulación del conflicto en nuestros intentos por transformar conflictos interculturales en un diálogo fructífero.

Estilos interculturales en la resolución de conflictos . . .

- ☑ varían en función del individuo y están considerablemente influidos por su cultura.
- ☑ varían en el grado de directo/indirecto y expresión de emociones.
- ☑ surgen cuando un individuo siente que su identidad o reputación han sido cuestionados.
- ☑ Un estilo constructivo requiere el desarrollo de destrezas que nos permitan trabajar con conflictos interculturales.

Visite
www.afs.org
 hoy para
 empezar
 su experiencia
 de AFS