



Formas de negociar con culturas europeas



Noviembre de 2016

Bv. Chacabuco 1127. X5000IIL. Córdoba. Argentina
Tel. 54 351 4343066/67/68 - info@procordoba.org
www.procordoba.org

Contenido

I. Introducción al modelo de Richard D. Lewis.....	3
1.1 Cultura lineal-activa	5
1.2 Cultura multi-activa.....	5
1.3 Cultura Reactiva	6
II. Espacios culturales y culturas nacionales.....	7
2.1 Países Bajos	8
2.2 Reino Unido.....	10
2.3 Alemania.....	12
2.4 Rusia	14
III. Peculiaridades regionales.....	16
3.1 Tirol del Sur	16
3.2 Cataluña	16
3.3 Baviera.....	17
IV. Conclusiones	18

I. Introducción al modelo de Richard D. Lewis

“La cultura puede considerarse como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan 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”.

UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y la Cultura. Conferencias de 1993, Ciudad de México.

La definición precedente instaurada por UNESCO brinda de manera pertinente un entendimiento general sobre que caracteriza y determina la cultura de un pueblo. A diferencia del tiempo antes del siglo XX, en cual los pueblos y por siguiente las culturas tenían poco contacto mutuo, hoy en día se puede observar una creciente interacción cultural entre los pueblos. Este cambio está directamente vinculado con el proceso globalizador de las últimas décadas. Ello se subdivide generalmente en la globalización política, cultural y económica que son mayormente impulsados por el avance tecnológico, principalmente en los sectores de transporte y telecomunicación^{1 2}. De esta manera la participación del comercio exterior en el PIB mundial pudo aumentar del 8 % en 1950 a un poco más del 20% en el final del milenio³. Desde allí se desaceleró el crecimiento, aunque alcanzó casi 30% en los últimos quince años, fomentándose de esta forma aún más la integración económica mundial⁴. En este contexto, también se incrementan las exigencias para empresarios con aspiración de querer beneficiarse de este proceso global, requiriendo, para una inserción exitosa, conocimientos lingüísticos y culturales para negociar con socios de otras partes del mundo. Este ensayo tiene como enfoque la facilitación de negociaciones en Europa para ayudar a proveer conocimientos culturales para ciertos espacios culturales, países y regiones del continente. La metodología para poder analizar las diferencias culturales se basará mayormente en *The Lewis Model* de Richard D. Lewis, un poliglota británico, que expone su modelo en la obra *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*.

¹ Salvatore, Babones. *Studying Globalization: Methodological Issues*, en la obra de George Ritzer, *The Blackwell Companion to Globalization*, 2008, p.146.

² Stever, H. Guyford. *Science, Systems, and Society*, 1972, [doi:10.1080/01969727208542909](https://doi.org/10.1080/01969727208542909).

³ The Economist. *Why they're wrong*, 2016,

<http://www.economist.com/news/leaders/21707926-globalisations-critics-say-it-benefits-only-elite-fact-less-open-world-would-hurt>.

⁴ The World Bank. *Exports of goods and services (% of GDP)*,

<http://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS?end=2015&start=1960&view=chart>.

El modelo Lewis permite clasificar las culturas de los casi 200 países del mundo y sus diferentes regiones de manera fiable en una de tres categorías: cultura lineal-activa, cultura multi-activa y cultura reactiva.

Este modelo expresa cierta permeabilidad entre las tres categorías, por lo cual una cultura puede tener distintos valores característicos, lo que puede visualizarse en la siguiente ilustración:

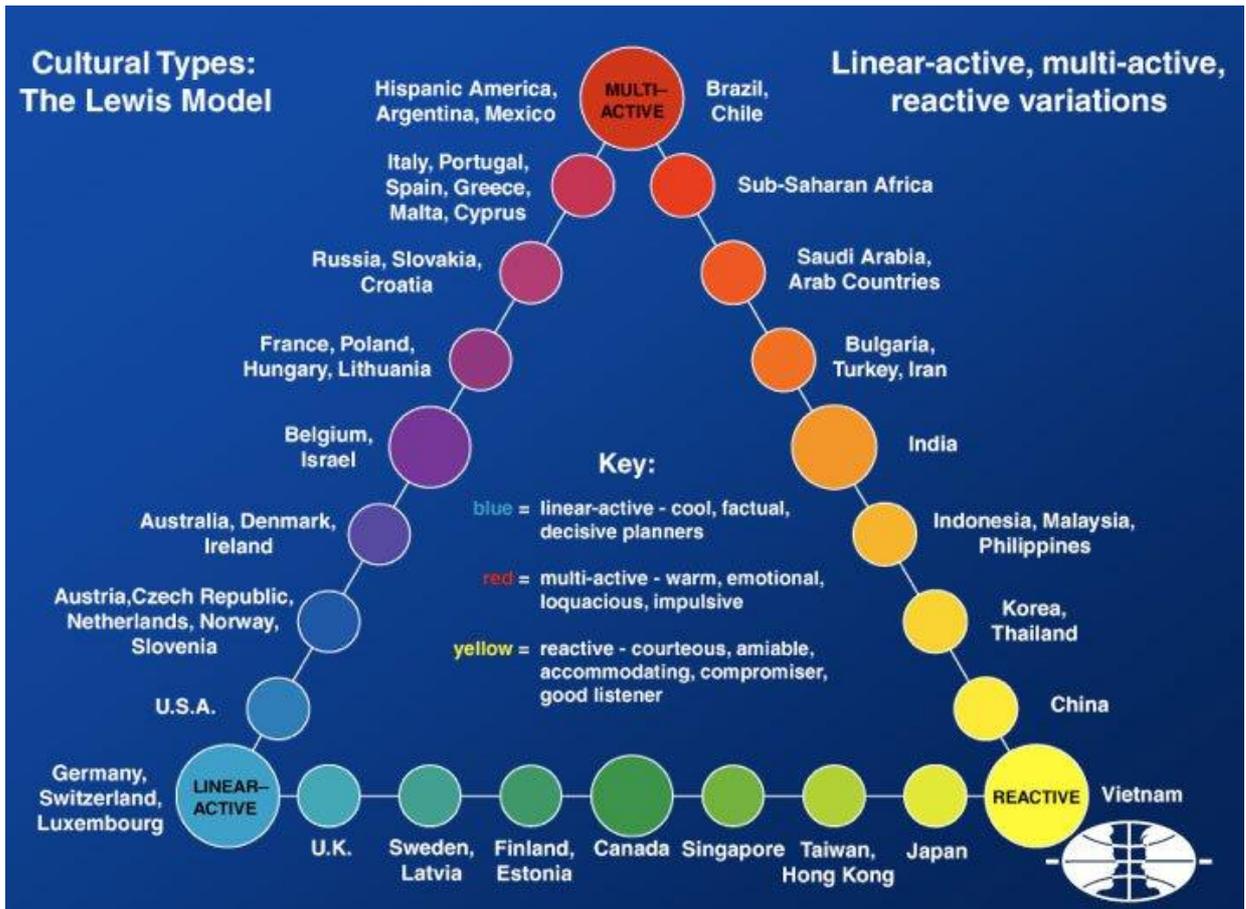


Gráfico 1

En la próxima sección se caracterizará en detalle los tres tipos culturales del método LMR (lineal, multi, reactive) y la tendencia de rasgos que tienden a poseer los individuos de su respectiva categoría cultural.

1.1 Cultura lineal-activa

Lewis afirma que los individuos de una cultura lineal-activa tienden a hacer y a concentrarse en una sola tarea, dedicándole un tiempo determinado e intentando seguir una cierta cronología¹. Las personas de este grupo cultural consideran estos propósitos como la forma más rápida y eficaz de terminar las tareas. Por esta razón, la puntualidad y la preferencia por planear las cosas con anticipación, está anclado en la conciencia y la costumbre de la gente. Adicionalmente, la gente de esta cultura tendencialmente suele ser más paciente, tranquila, introvertida, impasible, correcta y organizada². Por otra parte, se da mucha importancia a la esfera privada, la brevedad en cuanto a lo esencial, un respeto hacia la burocracia y la separación de la vida social de la vida profesional³. En el modelo contextual de Edward T. Hall se trataría de la cultura de contexto bajo, por darle más importancia a la lógica y al juicio que al establecimiento de una relación personal, y de la cultura que aplica el tiempo monocrónico (M-Time)⁴.

Países con rasgos culturales lineal-activos: Suiza, Alemania, Escandinavia (Suecia, Noruega, Finlandia), Estados Unidos (mayormente WASPs⁵), Austria y Reino Unido (véase Gráfico 1).

1.2 Cultura multi-activa

Los individuos de culturas multi-activas tendencialmente poseen rasgos opuestos a los de sus contrapartes lineal-activos. Personas con rasgos de este tipo cultural tienden hacer varias tareas al mismo tiempo, interrumpiendo la tarea actual y reasumiendo otra, adaptándose a cambios de circunstancias exteriores, por lo cual son más flexibles y menos dispuestos a seguir un plan determinado⁶. La falta de cronología y continuidad causa que les resulte más difícil de cumplir plazos y tiempo preestablecidos. En contraposición con los lineal-activos que orientan su comportamiento con mayor preponderancia en las *tareas*, los multi-activos orientan su comportamiento de acuerdo a las *personas*. Como resultado, la gente suele ser más extrovertida, impaciente, impuntual, locuaz, desorganizada, sociable y emocional⁷. Se da mucha importancia a relaciones personales, espontaneidad, flexibilidad y sociabilidad. En el modelo contextual se consideraría esta cultura como una de alto contexto, por la importancia de relaciones personales, mientras sigue un tiempo policrónico (P-Time).

¹Lewis, Richard D. *When Cultures Collide*, 2006, p. 29.

²Ibíd., p.33.

³Ibíd., p.34.

⁴Hall, Edward. *Beyond Culture*, 1989, p.105 ff.

⁵WASP: blanco, anglosajón y protestante, por sus siglas en ingles.

⁶Lewis, Richard D. *When Cultures Collide*, 2006, p.30.

⁷Ibíd., p.34.

Países con rasgos culturales multi-activos: Italia, España, Latinoamérica (Brasil, Argentina, Peru, etc.), los países árabes (Egipto, Turquía, EAU, etc.) – (véase Grafico 1)¹.

1.3 Cultura Reactiva

Lewis creó un tercer tipo cultural mayormente para poder tomar en cuenta las peculiaridades conductuales de los países del este asiático que resultan de la doctrina confucionista. Como este ensayo tratará únicamente de cómo negociar en Europa, la cultura reactiva no será pertinente en el transcurso de este trabajo. Igualmente será brevemente explicado para poder dar una exposición completa del modelo Lewis.

La cultura es descrita como reactiva porque a distinción de las culturas lineal-activas y multi-activas, personas de culturas reactivas tienden a no impulsar activamente la interacción con otras personas². Más bien reaccionan a lo que dice el interlocutor. Por este motivo, las personas de este tipo cultural se caracterizan por ser introvertidas, respetuosas, oyentes, silenciosas, prudentes y pensativas. Se intenta evitar conflictos y sobre todo situaciones comprometedoras. Por la predisposición de *reaccionar* en vez de *accionar*, se puede observar – en un ejemplo concreto - menos fricción entre un japonés y un italiano o alemán que entre un alemán y un italiano, que por si están más dispuestos a confrontaciones. De todos modos, los japoneses y los alemanes tendencialmente se entenderían mejor por el hecho de que ambos tienen el rasgo de ser más monocrónicos, es decir, más *lineales* que los italianos³.

¹Lewis, Richard D. *When Cultures Collide*, 2006, p.50.

²Ibid., p.35.

³Ibid., p.39.

II. Espacios culturales y culturas nacionales

Con los colores de la ilustración piramidal del modelo Lewis (véase gráfico 1) se puede trazar un mapa geográfico de Europa describiendo los rasgos culturales (véase gráfico 2). Entre algunos países existen grandes similitudes en cuanto al nivel de multi-lineal actividad, lo que facilita considerablemente las negociaciones y la interacción entre ellos. Estas similitudes son hasta más reforzadas en el caso de países que comparten el mismo idioma como Alemania y Austria o Francia y la parte valona de Bélgica. De este modo, puede dividirse la parte más occidental de Europa en aproximadamente cuatro espacios culturales:

Región 1: Alemania, Suiza, Austria, Países Bajos, Reino Unido.

Región 2: Norte de Francia, Dinamarca, Irlanda y Bélgica.

Región 3: Sur de Francia, norte de Italia y el norte de España.

Región 4: Portugal, sur de España y el sur de Italia.

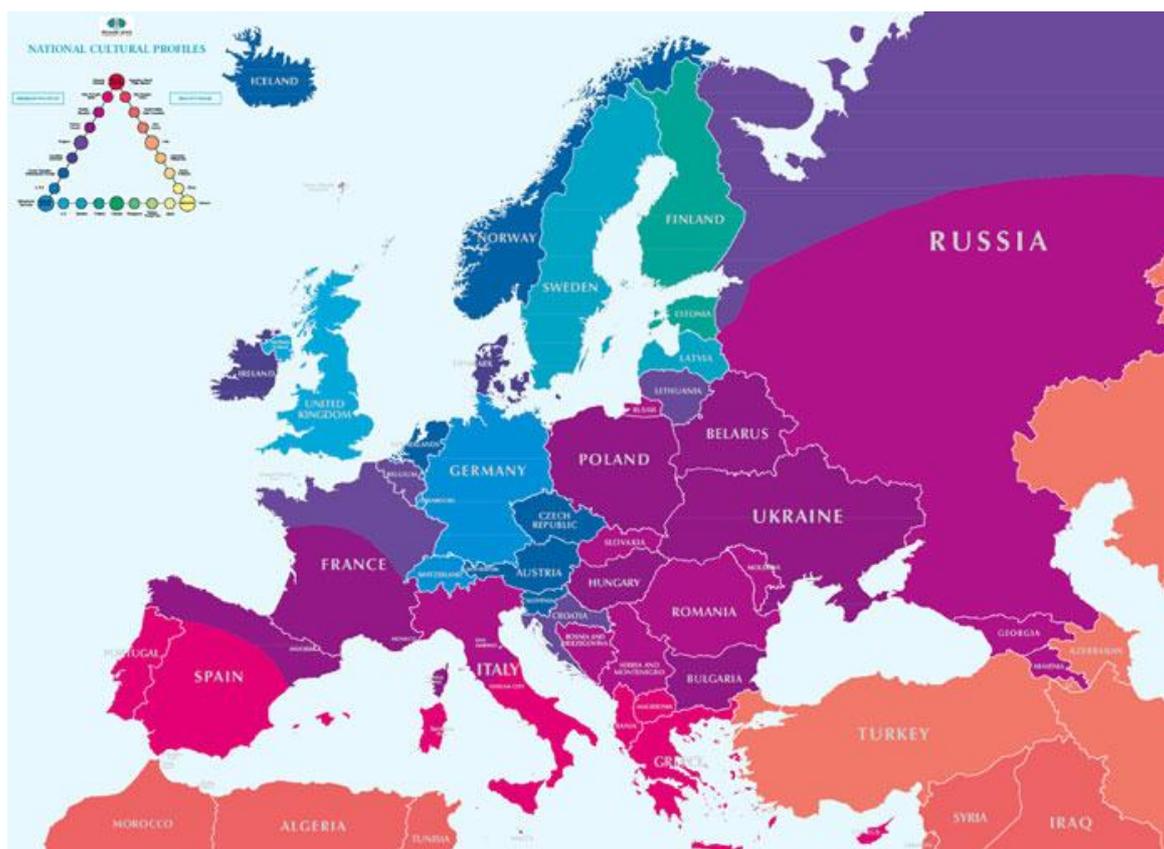


Gráfico 2

No obstante, a pesar de estas similitudes en la *mentalidad* y la *idiosincrasia*, se pueden observar peculiaridades *conductuales* en cada país. Por razón de estas peculiaridades, se expondrán solo los modales negociadores de países en específico con aplicabilidad limitada para los países de la respectiva zona cultural. Este capítulo enfocará en cuatro de los cinco destinos importadores europeos más importantes de la provincia de Córdoba (según volumen en millones de dólares del año 2015)¹: Países Bajos (312 m US\$), Reino Unido (244 m US\$), Italia (147 m US\$), Alemania (140 US\$) y Rusia (117 US\$). Italia será excluida del análisis por razón de tener muchas similitudes con la cultura y con la mentalidad argentina, dada la importante inmigración de italianos en épocas pasadas; en este sentido, generalmente no existen dificultades culturales en la comunicación e interacción entre italianos y argentinos.

Cada exposición de país dará una breve caracterización general, seguido por una caracterización específica en cuanto a la comunicación, los modales en reuniones y negociaciones, el tiempo y los tabús.

2.1 Países Bajos

Formando parte de la Región 1, los holandeses tienen rasgos altamente lineal-activos, muy parecido a los alemanes y los ingleses. Por este motivo, mucha gente ve los holandeses como una mezcla de alemán e inglés, no solo en cuanto a la mentalidad o la cultura sino también al idioma. No obstante, los holandeses se identificarían más con los ingleses que con los alemanes, mayormente por la característica común de ser una nación marítima. Esta costumbre y el consecuente colonialismo le dieron una predisposición e influencia de internacionalismo parecida a la de los ingleses². Un rasgo que comparten con su vecino Alemania y más todavía con Suecia y Noruega es el esfuerzo de querer establecer un estado de bienestar socialista. De hecho, los holandeses conceden gran importancia a una sociedad equitativa, justa y social lo que por consiguiente también está anclado en la mayoría de las mentes holandesas.

Comunicación

Los holandeses prefieren conversaciones basadas en datos y números que en experiencias personales o emocionales. Por consiguiente, las conversaciones pueden ser descriptas como pragmáticas y razonables.

¹ INDEC. *Origen provinciales de las exportaciones argentinas*, 2016, https://opex.indec.gov.ar/index.php?pagina=mapa_dinamico.

² Lewis, Richard D. *When Cultures Collide*, 2006, p.245.

El enfoque en racionalidad y análisis también causa la posibilidad de debates largos y agotadores para poder llegar a una decisión final. Propuestas, opiniones o argumentos a holandeses siempre tienen que estar respaldados por pruebas y/o ejemplos. Distinto a los estadounidenses o los rusos, el beneficio mutuo es el objetivo apuntado, con poca tolerancia de confrontación directa¹. Generalmente no hace falta un traductor de inglés en las negociaciones porque la gran mayoría de los holandeses tiene conocimientos del idioma muy profundos y hasta muchas veces con acento británico. Los holandeses tienen según EF los mejores conocimientos no-nativos de inglés en el mundo².

Modales en reuniones y negociaciones

Al principio de reuniones y negociaciones se puede observar un alto nivel de formalidad, caracterizado por el uso de apellidos en vez de nombres, por la poca impulsividad emocional y por eludir hablar sobre la vida personal. Salvo el último aspecto, este nivel de formalidad baja en el transcurso de las negociaciones, señalado por el uso de nombres en vez de apellidos. El cambio de formalidad es usualmente indicado por el gerente con el mayor cargo jerárquico³. Para el comienzo y el fin de negociaciones se les da la mano a todas las personas sin mucho contacto físico o sea que se deben evitar gestos más íntimos como palmadas en el hombro, por ejemplo. El *smalltalk* antes de negociaciones es por lo general breve y de poca trascendencia. El transcurso y los temas en negociaciones y reuniones está por lo general estructurado y generalmente pautado. Lo que se suele hacer en los Países Bajos son extensos almuerzos que se utilizan en vez de reuniones⁴. Los holandeses dan mucha importancia al beneficio mutuo y la cooperación. No obstante, son honestos y dispuestos a criticar la postura u opinión del contrario lo que no debe ser considerado como ataque personal.

Espacio personal y puntualidad

En cuanto al espacio personal y la puntualidad, los holandeses son muy parecidos a sus vecinos culturales alemanes, suecos y noruegos. Se desprecian las gesticulaciones inmoderadas como las suelen tener los países del sur de Europa. Se valora mucho el espacio personal. El contacto físico con personas que no sean de la familia o amigos muy íntimos, les causa incomodidad.

¹ Lewis, Richard D. *When Cultures Collide*, 2006, p.247.

² EF. *English Proficiency Index*, 2016, <http://www.ef.com.ar/epi/>.

³ Lewis, Richard D. *When Cultures Collide*, 2006, p.247.

⁴ *Ibíd.*, p.248.

Tabús

Como ya se ha mencionado en la caracterización general de este capítulo, los holandeses son altamente igualitarios en cuanto a la sociedad. En consecuencia desprecian todo tipo de comportamiento, pensamiento o exhibición de bienes materiales que intenten marcar una superioridad sobre otras personas¹.

2.2 Reino Unido

Al igual que los holandeses, los ingleses forman parte del grupo más lineal-activo de Europa. En comparación directa con los países del mismo grupo, los ingleses tienden a ser más reactivos que los alemanes o los holandeses pero más lineal-activos que sus vecinos escandinavos (véase Gráfico 1). Por tener el rasgo de ser un poco más reactivo, son percibidos como más tranquilos y sensibles a la confrontación que los alemanes o los suizos, por ejemplo². En este sentido se asemejan mucho a los escandinavos, sobre todo a los suecos³. Esta tendencia reactiva complica las negociaciones con los más multi-activos del eje izquierdo (véase Gráfico 1) – específicamente con los latinoamericanos y europeos del sur.

Comunicación

La comunicación entre los ingleses (por lo menos en el mundo laboral) es habitualmente muy amable y contrasta altamente con la comunicación laboral más brusca de los estadounidenses. Como resultado, se suelen usar formulaciones indirectas y sugerencias cuando dan una opinión u órdenes. Es difícil reconocer si realmente hay o no hay resonancia por una idea o una propuesta porque no expresan antipatía o rechazo de forma clara⁴. Distinto a los holandeses que expresan crítica y problemas de forma clara y honesta, con los ingleses en cambio es necesario leer entre líneas. Por estas razones, muchos consideran a los negociadores ingleses muy ambiguos e impenetrables.

¹ Lewis, Richard D. *When Cultures Collide*, 2006, p.249.

² Frank, Sergey. *ManagerMagazin, Wortreich bedankt - stillschweigend abgelehnd*, 2005, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-355213-2.html>.

³ Lewis, Richard D. *When Cultures Collide*, 2006, p.38

⁴ *Ibid.*, p.198.

Modales en reuniones y negociaciones

En comparación con otros lineal-activos, es más común de hacer unos minutos de *smalltalk* antes de empezar e incluso se aprecian mucho los chistes durante esta fase porque son muy útiles para romper el hielo. En general, se puede afirmar que la mayoría de los negociadores ingleses hacen mucho uso de humor seco en el transcurso de reuniones. La participación en el uso de chistes les hará sentir simpatía por alguien y por eso se presenta como estrategia muy recomendable¹. Una vez que se haya roto el hielo, los ingleses usan nombres en vez de apellidos aunque en muchos casos esto ya sucede desde el principio. La mayoría de los negociadores ingleses no entran tan preparados como sus contrapartes germanas por lo que hace falta una mayor cooperación en el transcurso de la reunión para compensar la falta de preparación². Las decisiones generalmente no son tomadas con mucho apuro y es común que se posponga una decisión final para la siguiente reunión³. Una alta emocionalidad y las exageraciones (cuando hablan de problemas) colisionan con el *british understatement* que consiste en atenuar sus reacciones y su comportamiento en situaciones difíciles.

Tiempo

En Inglaterra es habitual una puntualidad relativamente alta pero no tan “excesiva y formal”- como lo dirían ellos comparándose con los alemanes o suizos. Mayormente debido a la costumbre de hacer un poco de charla en vez de empezar en punto el horario planeado.

Tabús

Como ya brevemente se ha mencionado en el ítem Comunicación, los negociadores ingleses se expresan de una manera muy diplomática y cuidadosa. Así que en vez de usar formulaciones directas - las que serían consideradas como ataque personal - se recomienda asimilarse a la comunicación inglesa usando implicaciones y lenguaje indirecto para expresar crítica.

¹ Lewis, Richard D. *When Cultures Collide*, 2006, p.199.

² Scott, Bill. *Como negociar con ventaja*, 1991, pp. 165/166.

³ Lewis, Richard D. *When Cultures Collide*, 2006, p.198.

2.3 Alemania

Si le preguntaran a alguien por atributos típicos alemanes probablemente contestará: organizado, serio, frío, perfeccionista y puntual. Estos prejuicios no son sin fundamento como Lewis ubicó a los alemanes (y sus vecinos suizos) en el punto más lineal-activo posible de su modelo (véase Gráfico 1). Esta mentalidad colisiona fuertemente con la mentalidad relajada, flexible y cordial de los multi-activos. Esto puede causar muchas posibles tensiones y malentendidos debido a la gran diferencia de idiosincrasia entre ambas culturas. Por este motivo, es crucial conocer las peculiaridades de este pueblo para poder llevar a cabo negociaciones exitosas.

Comunicación

Las diferencias más notables de conversaciones alemanas son la serenidad y la razonabilidad con que se conduce la comunicación. Debido a estos rasgos, muchos extranjeros consideran al alemán de ser muy “frío” o “distanciado” y lo confunden con una señal de antipatía. En cambio, los alemanes ven estos rasgos como expresión de razonabilidad y de autodominio emocional. Por eso, la forma italiana de hablar muchas veces les parece demasiado agitada e incontrolada. Esta postura no se refiere solo al hablar sino también al uso de gesticulaciones. Contrario a los ingleses, los alemanes prefieren ser francos en vez de ser diplomáticos. El uso de ironía, sarcasmo e insinuación es despreciado por el negociador alemán y causaría confusión.

Una tranquilidad, serenidad y honestidad en negociaciones es recomendable y será interpretado por los alemanes como señal de profesionalismo, dedicación y capacidad.

El conocimiento del inglés es bueno pero perceptiblemente más bajo que en los Países Bajos. La capacidad de comunicarse bien en inglés depende mucho del tamaño de la empresa. Empresas multinacionales generalmente tienen empleados con buenos conocimientos de inglés. En empresas PyMEs en cambio, puede haber un poco más de dificultad de comunicarse en Inglés.

Modales en reuniones y negociaciones

El nivel de formalidad es generalmente muy alto y el transcurso de reuniones y negociaciones será siempre orientado por los puntos de la agenda, con poca discusión abierta¹. Generalmente se usan apellidos en el trato. Los negociadores alemanes entran

¹Coene, Jean-Pierre. *Bon à savoir pour négocier avec les allemands*, 2013, <https://chocculturel.com/2013/08/31/negocier-avec-des-allemands/>

mayormente muy preparados y buscarán los puntos débiles de una propuesta, idea u oferta. En todo caso, se recomienda conocer estos puntos débiles y preparar repuestas contundentes con anticipación. Todas las argumentaciones deben estar basadas en hechos, pruebas e informaciones porque generalmente no se dejan convencer solo por elocuencia¹. Contrario a los ingleses, se debe evitar contar chistes porque se considera inapropiado.

Las promesas a los alemanes *siempre* tienen que ser cumplidas porque se acordarán y en este aspecto son muy rencorosos, remitiendo a una falta del pasado en futuras negociaciones.

Los alemanes tienen el consumo de papel per cápita más alto del mundo debido a la preferencia por querer tener algo “sólido” o táctil en la mano². Se puede aprovechar de esta afinidad en forma de repartir folletos o papeletas se presentan informaciones sobre propuestas, ofertas o ideas detalladas.

Tiempo y espacio

Los alemanes usan la puntualidad como herramienta para poder llevar a cabo todas las tareas y actividades que planean hacer para el día. Como muchos sienten la necesidad de tener que cumplir estos planes, la puntualidad, de este modo, es altamente valiosa. Una impuntualidad de más de 3 o 4 minutos será considerado como atraso y los alemanes se sentirán un poco ofendidos. En el caso de un atraso se recomienda avisarlo, aunque sea de solo diez minutos. Por eso, los alemanes son generalmente mucho menos flexibles que sus contrapartes italianas, por ejemplo. De manera similar a otros lineal-activos de este grupo cultural, mucha proximidad física les hará sentirse incómodos.

Tabús

Obviamente no es recomendable hablar del holocausto o de otras atrocidades que fueron cometidas por los alemanes en el pasado, porque la sociedad trata de preservar una conciencia sensible de los acontecimientos del pasado. Además, se recomienda no dar regalos muy valiosos porque daría la impresión de querer influir en decisiones por razón que el alemán “le debe”. Se aprecian regalos pequeños, de buena calidad y de valor simbólico.

¹ Passport to trade. *Business meeting etiquette*, 2014,
<http://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-germany/meeting-etiquette-in-germany/>

² Statista. *Statistiken zum weltweiten Papierverbrauch*,
<https://de.statista.com/statistik/faktenbuch/56/a/branche-industrie-markt/papierindustrie/papierindustrie/>

2.4 Rusia

Siendo el país más grande del mundo, no solo se encuentra una gran variedad geográfica sino también diversas identidades culturales muy distintas entre sí. Esta gran variedad de identidades culturales también fue una razón por la cual la Unión Soviética finalmente no se pudo sostener a largo plazo. A continuación se enfocará en la parte más occidental del país que se encuentra dentro de la zona geográfica de Europa. Esta parte del país (situado al oeste de los montes Urales) tuvo mucho intercambio cultural con el resto de Europa durante los últimos siglos. Por eso se desarrollaron similitudes culturales aunque debido a un cierto aislamiento geográfico y un clima extremo también se desarrollaron rasgos distintos a los europeos occidentales. Según el método LMR, los rusos poseen tanto rasgos lineal-activos como rasgos multi-activos (véase gráfico 1).

Comunicación

La forma de hablar se caracteriza por ser muy directa, fuerte y a veces un poco teatral. El negociador ruso percibe mucha amabilidad y afectuosidad como rasgos “blandos” y poco profesionales¹. Generalmente los rusos tienden a ser sospechosos y reluctantes de confiar en una persona desconocida. Indicar confianza en ellos y ser honesto ayudará que el ruso pueda “abrirse”². La gente rusa es muy orgullosa y digna por lo cual podrán dar la impresión de ser un poco tercos cuando quieren convencerla de algo. Se recomienda llevar un traductor porque la mayoría de los rusos prefiere hablar en su idioma materno (también debido a un cierto orgullo nacional) y se sentirán más cómodos hablando en ruso.

Modales en reuniones y negociaciones

También debido a este orgullo, los rusos desprecian el uso de la palabra “compromiso” (aunque en una situación de hecho se trate de uno) porque les da la impresión de que alguien los quiere engañar y aprovecharse de ellos. Piensan mucho en formato de “ganador” y “perdedor” por lo que un compromiso les parecería como una derrota³.

¹ Kachcharova, Constance. Handelsblatt, *Mit Russen nicht zu nett sein*, 2008, <http://www.handelsblatt.com/archiv/verhandlungspraxis-mit-russen-nicht-zu-nett-sein-seite-6/3031584-6.html>

² Lewis, Richard D. *When Cultures Collide*, 2006, p.373.

³ LaRussie.fr. *Les rituels de la négociation en Russie*, <http://www.larussie.fr/negotiation/negotiation.htm>

Según el modelo de Edward T. Hall, la cultura rusa se trata de cultura de alto contexto. De este modo, se valúan mucho las relaciones y conexiones personales que están entrelazadas con la vida privada y la vida profesional. A través de esta red se intercambian favores y contactos entre uno y otro – en este sentido semejan mucho a los multi-activos mediterráneos y latinoamericanos. Distinto a los alemanes, los regalos (valiosos) son apreciados y no son considerados como intento de soborno para ejercer influencia en un proceso de decisión. La situación en cuanto al uso del humor durante negociaciones es medio delicada. El mismo chiste que les parecería muy gracioso en un contexto privado, podría causar miradas con ceños fruncidos en el contexto laboral por lo cual hace falta ser cuidadoso en uso del humor. Para el caso que alguien esté en una buena posición para poder dictar las condiciones de un acuerdo, debe ser hecho moderadamente y con poca altanería porque se sentirán atacados en su orgullo.

Tiempo y espacio

En cuanto a este aspecto, los rusos suelen ser más parecidos a los multi-activos. No tienen una obsesión con la puntualidad como los alemanes y tampoco ven una palmada en el hombro como ofensa del espacio propio.

Tabús

Como ya se ha mencionado, los rusos tienen un alto orgullo tanto personal como nacional. De este modo se debe evitar abordar referencias a fracasos o déficits de Rusia como el colapso de la Unión Soviética, el fracaso del modelo comunista o la situación política precaria de hoy en día¹.

¹ Lewis, Richard D. *When Cultures Collide*, 2006, p.379.

III. Peculiaridades regionales

Algunas regiones de países europeos difieren mucho de la cultura y la mentalidad nacional por lo cual serán brevemente expuestas en este capítulo. Las tres regiones que se abordarán tienen en común poseer una alta importancia económica a nivel nacional y más allá también a nivel europeo.

3.1 Tirol del Sur

En Italia se puede observar un desnivel económico muy grande a través de las regiones del país. El ingreso promedio por persona en Calabria – la provincia más pobre de Italia – es de un 40% comparado con el ingreso promedio por persona de la provincia de Bolzano, mejor conocido como Tirol del Sur¹. Este desnivel económico se puede atribuir a una gran diferencia mentalidad y de cultura entre el norte y el sur. Tirol del Sur tiene mucha influencia germánica y se asemeja mucho más a Austria o Alemania que al resto de Italia. La germanización de esta zona empezó en la época del Sacro Imperio Romano Germánico y se reforzó con el tiempo al haber sido parte de los varios reinados de Austria. Finalmente, después de la primera guerra mundial fue integrado al territorio italiano de hoy en día. Casi dos tercios de la gente de Tirol del Sur habla alemán como lengua materna y posee rasgos más lineal-activos que otras partes de Italia². De este modo se recomienda llevar a cabo las negociaciones de manera más lineal-activa (véase sección 2.3) para tener en cuenta las diferencias culturales de esta región.

3.2 Cataluña

En las últimas décadas se podían observar muchos movimientos independentistas en la comunidad autónoma de Cataluña y crecientes tensiones entre la *Generalitat de Catalunya*³ y el gobierno central de España. Estos acontecimientos son debidos al hecho de que la cultura de Cataluña y la mentalidad catalana se destacan altamente del resto del país. Esta región de España desarrolló una propia identidad durante los últimos siglos, con un propio idioma, propias costumbres y propios modales. En consecuencia, será muy

¹The Economist. *The gap between poor and rich regions is widening*, 2016, <http://www.economist.com/news/europe/21709336-austerity-partly-blame-gap-between-poor-and-rich-regions-europe-widening>

²Viaggio in Austria. *Alto Adige – sulla difficile convivenza tra tedeschi e italiani*, 2012, <http://www.viaggio-in-austria.it/altoadige-teseschi-italiani.html>

³ La institución de autogobierno de Cataluña

apreciado por el catalán si es considerado catalán y no español – lo que demuestra respeto y reconocimiento por la identidad singular de su pueblo. La equiparación de los catalanes con los españoles será considerada como señal de ignorancia y causaría antipatía. En la ilustración geográfica del modelo Lewis se puede ver que Cataluña forma parte la tercera región pan-regional (véase gráfico 2, capítulo 2) al tener similitudes de mentalidad con el país vasco, el sur de Francia y -a nivel más bajo- con el norte de Italia. Por consiguiente, son parte del grupo y de la población más lineal-activa de España y del Mediterráneo.

3.3 Baviera

Baviera posee - como las dos regiones anteriores - costumbres, tradiciones y modales singulares específicas a este estado federal. La distinción de la identidad regional de la identidad nacional, se asemeja a nivel más bajo a la de Cataluña. Distinto a la gente de otros estados federales de Alemania, la mayoría de la población de Baviera se consideraría primero bávaro y segundo alemán. Baviera es un estado federal conservador y le da mucho valor a las tradiciones regionales lo que también se manifiesta en el hecho que el partido conservador en realidad consiste de dos partidos: La CSU de Baviera y la CDU para el resto de Alemania. Salvo en los centros urbanos, se habla con un dialecto fuerte que destaca mucho del alemán estándar. Parecido a los catalanes, se apreciará mucho el reconocimiento de ser distinto aunque no causaría antipatía si alguien llamara a un bávaro alemán. La gente de Baviera -sobre todo fuera de los centros urbanos- es considerablemente más sociable y menos “fría” que el típico alemán. En este sentido tienen rasgos un poco más multi-activos o más bien rasgos más sociables que el norte de Alemania.

IV. Conclusiones

Al fin de este trabajo vemos que la variedad cultural y conductual en Europa es vasta y muy heterogénea. Este ensayo solo pudo abordar las singularidades modales de pocos países. Pero el método LMR puede ser usado como punto de partida y herramienta general para todos los países del mundo por lo menos para poder categorizar la idiosincrasia y la mentalidad. Por supuesto se trata solo de un estereotipo y no es uniformemente aplicable. La mentalidad e idiosincrasia no solo dependen del espacio cultural, del país o de la región sino también depende de la empresa y de cada individuo. Obviamente puede haber tanto latinoamericanos altamente lineal-activos como alemanes muy multi-activos. Y como la globalización posibilitó el intercambio de gente de todo el mundo, se desarrollan sociedades multiculturales con gente de todas partes del mundo. Las sociedades se están transformando cada vez más en un crisol de culturas por lo cual poco a poco están desapareciendo los viejos estereotipos culturales.