



FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL

TESIS DOCTORAL  
**NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL E  
INTRACULTURAL: NEGOCIADORES ESPAÑOLES E  
HISPANOAMERICANOS**

PRESENTADA POR:

**Ana Durán Ferreras**

DIRIGIDA POR:

**Dra. D<sup>a</sup>. Lourdes Munduate Jaca**

**Dra. D<sup>a</sup>. Inmaculada Fernández Jiménez de Cisneros**

Sevilla, Febrero de 2004



## **Agradecimientos.**

Este trabajo se ha desarrollado, gracias a la colaboración de diferentes personas que me han prestado en todo momento su ayuda desinteresada. Gracias sinceramente a todas.

En primer lugar, quiero dar las gracias a mis directoras de Tesis; Lourdes Munduate Jaca e Inmaculada Fernández Jiménez de Cisneros por todas las sugerencias y consejos que me han prestado - en el aspecto profesional- y por el apoyo que he recibido siempre de ellas -en el aspecto personal-. Muchas gracias a las dos.

En segundo lugar, quiero agradecer profundamente al profesor José Antonio Durán Quintana su paciente ayuda en todos los momentos en los que lo necesité, y el rigor científico que me ha enseñado. Ha sido un placer contar con el apoyo de un magnífico investigador y una mente tan privilegiada.

Este trabajo ha sido también posible gracias a la ayuda de M<sup>a</sup> Angeles y Carmen, que me enseñaron pacientemente la importancia de la Estadística, y de mis compañeros, Inés, Cristina y Pepe, que me dieron su apoyo y comprensión en los momentos complicados. Gracias.

Especialmente quiero dar las gracias a Agustín por lo paciente y comprensivo que ha sido conmigo en estos años y por estar ahí cuando lo necesitaba; a mis padres por su comprensión y porque me han dado los mejores consejos y, a mis hermanos que siempre me han echado una mano en todo lo que necesitaba y han soportado mis monotemáticas conversaciones sobre este trabajo. Especialmente quiero agradecer a mi hermano Alfonso su paciencia conmigo y, su ayuda con la informática.



**A mis padres**  
**A Agustín**



# INDICE

## INTRODUCCIÓN

### CAPITULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

1. Negociación.....	13
1.1. Conceptualización de la negociación.....	14
1.2. Motivos sociales en la negociación .....	21
2. Cultura .....	24
2.1. Conceptualización de la cultura .....	24
2.2. Perspectivas sobre el cruce cultural .....	27
3. Negociación y cultura .....	32
3.1. Negociación intercultural e Intracultural .....	33
3.2. Implicaciones de la cultura en el proceso de negociación.....	38
3.3. Implicaciones de la cultura en los resultados de la negociación.....	61
4. Planteamiento del estudio .....	70
4.1. Justificación .....	70
4.2. Variables .....	78
4.3. Objetivos.....	80
4.4. Hipótesis .....	80

### CAPITULO 2. METODO

1. Participantes.....	83
2. Instrumentos.....	86
3. Tarea.....	89
4. Procedimiento.....	89

### **CAPITULO 3. RESULTADOS**

1. Características psicométricas de los cuestionarios.....	95
2. Descripción de las culturas española e hispanoamericana .....	98
3. Relación entre valores culturales y esquemas de negociación .....	102
4. Compartir información sobre intereses y prioridades en negociaciones interculturales e intraculturales .....	105
5. Ganancias conjuntas en negociaciones interculturales e intraculturales.....	108
6. Ganancias conjuntas y compatibilidad en las díadas interculturales.....	116

### **CAPITULO 4. DISCUSIÓN**

1. Perfil cultural de los negociadores españoles e hispanoamericanos .....	122
2. Relación entre valores culturales y esquemas de negociación ....	128
3. Estrategia de compartir información sobre intereses y prioridades en negociaciones interculturales e intraculturales.....	132
4. Resultados en negociaciones interculturales e intraculturales.....	134
5. Ganancias conjuntas según la compatibilidad de las díadas interculturales.....	139
6. Limitaciones.....	142
7. Implicaciones prácticas.....	145

<b>CONCLUSIONES</b> .....	147
---------------------------	-----

<b>RESUMEN</b> .....	149
----------------------	-----

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	153
---	-----



## INTRODUCCIÓN.

La negociación ha sido objeto de múltiples estudios empíricos en Psicología Social durante la década de los años 60 (Rubin y Brown, 1975). Durante este tiempo el estudio de la negociación en esta área de la Psicología, se centró principalmente en el análisis de dos aspectos: las diferencias individuales en la negociación (Barry y Friedman, 1998; Basabe, Paez, Valencia, González, Rimé y Diener, 2002) y las características situacionales de la negociación (Gelfand y Realo, 1999; Bazerman, Curhan, Moore y Valley, 2000). Estos factores situacionales, como indican Serrano y Dámaso (1993) se refieren a las condiciones físicas y sociales en las que transcurre el proceso de negociación.

Sin embargo, el interés de la Psicología Social ha ido cambiando a lo largo de las últimas décadas. Así, actualmente el interés de esta área de la psicología en el ámbito de la negociación, se centra en analizar las negociaciones transculturales. Es decir, estudiar las similitudes y diferencias entre culturas en un proceso de negociación (Hofstede, 1980; Schwartz, 1994; Triandis, 1995; Bond y Smith, 1996; Graham y Mintu-Wimsat, 1997; Brett y Okumura, 1998; Smith, Peterson, Schwartz, Ahmad, Akande, Andersen y Ayestarán, 2002) En este sentido, resulta necesario conocer no sólo como negociar con negociadores de nuestra propia cultura –negociaciones intraculturales- (Brett, Adair, Lempereur, Okumura, Shikhirev y Tinsley, 1998) sino también con negociadores de otras culturas –negociaciones interculturales- (Brett y Okumura, 1998; Salacuse, 1999).

Cómo indican Adler y Graham (1989) las negociaciones interculturales -negociaciones entre diferentes culturas- difieren completamente de las negociaciones intraculturales- negociaciones entre culturas iguales- (Brett, 2001). Por tanto, resulta evidente que la cultura -tanto en negociaciones interculturales como intraculturales- es un factor importante que influye en el proceso y en los resultados de la negociación (Hofstede, 1980; Brett et al., 1998; Adair, Okumura y Brett, 2001; Ros y Gouveia, 2001). Resulta además necesario, no sólo conocer las características de una cultura en un espacio temporal determinado, sino analizar si estas características se mantienen a lo largo del tiempo. En este sentido, como indica Bohannon (1995) la cultura es dinámica y se encuentra en constante cambio.

Dada la influencia de la cultura en el proceso y resultados de la negociación (Hofstede, 1980; Salacuse, 1999; Adair, Okumura y Brett, 2001) la presente investigación se ha diseñado para analizar el papel que la cultura ejerce en una situación de negociación intercultural e intracultural entre negociadores españoles e hispanoamericanos.

Para llevar a cabo este estudio, se han analizado las culturas española e hispanoamericana en una situación de negociación intercultural e intracultural, siguiendo la metodología de estudios previos (Brett y Okumura, 1998; Brett et al., 1998). Ambas culturas - española e hispanoamericana- han sido descritas como un enigma cultural, ya que son definidas por un lado como culturas con características similares -por sus conexiones históricas y lingüísticas-

(Hofstede, 1984; Ros y Gouveia, 2001) y por otro como culturas con características diferentes -España está a medio camino entre Latinoamérica y Europa- (Torregrosa, 1994). Por ello, analizaremos, en capítulos posteriores por un lado, las características culturales de los negociadores españoles e hispanoamericanos del estudio, y por otro, la influencia de estas características culturales en el proceso y en los resultados de la negociación, tanto en situaciones de negociación intercultural como intracultural.

El estudio que se presenta a continuación se estructura en una serie de capítulos. En el primero, se lleva a cabo una revisión de la literatura sobre los conceptos claves de este trabajo: negociación y cultura. Concretamente, se desarrollan las definiciones de negociación y cultura, a partir de la cuál se va a desarrollar todo el trabajo y, las implicaciones que tiene la cultura sobre el proceso y los resultados en una situación de negociación intercultural e intracultural. Posteriormente, se describe el planteamiento que subyace a este estudio, y las variables, objetivos e hipótesis que se pretenden contrastar.

En el segundo capítulo, se describen las características de los sujetos que participaron en el estudio, los instrumentos utilizados en el mismo, así como la tarea y el procedimiento llevado a cabo para poder recoger toda la información necesaria.

En el tercer capítulo, se describen los resultados obtenidos en el estudio. Así, se detallan las características psicométricas de los

cuestionarios utilizados y posteriormente se describen los resultados obtenidos.

En el cuarto capítulo, se discuten los resultados obtenidos en el presente estudio con lo descrito en la literatura -desarrollado en el capítulo primero-. Posteriormente, se detallan las limitaciones y se describen las aportaciones para futuras investigaciones.

## **CAPITULO 1.**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

Para desarrollar los objetivos e hipótesis planteados en el presente trabajo, ha sido preciso realizar una revisión de la literatura sobre los conceptos claves del mismo. En este sentido, en el primer apartado, se desarrolla el concepto de negociación y la importancia de los motivos sociales -motivación de los negociadores en relación con los resultados de la negociación-. En el segundo apartado, se describen las diferentes concepciones de cultura existentes, delimitándose aquella que va a servir de base en el desarrollo de este estudio, y las diversas perspectivas existentes que se utilizan para el estudio del cruce cultural. En el tercer apartado de este capítulo, se describen las negociaciones interculturales e intraculturales y, la influencia de la cultura en el proceso y en los resultados de la negociación. En el cuarto apartado, se describe el planteamiento de este estudio, así como los objetivos e hipótesis que se pretenden contrastar.

#### **1. NEGOCIACIÓN**

En este apartado, se pretende por un lado, describir las diferentes concepciones aportadas por diversos autores sobre el concepto de negociación, para delimitar finalmente la definición actual más utilizada y por otro, desarrollar la importancia de los motivos sociales -motivación de los negociadores respecto a los resultados de la negociación- sobre el proceso de negociación.

### 1.1. Conceptualización de la negociación.

En un mundo donde cada vez abundan más los conflictos, las personas deben negociar frecuentemente unas con otras para conseguir lo que desean (De Dreu, Weingart y Kwon, 2000). Por ello, la negociación es relevante y aplicable a una amplia gama de facetas de la vida humana: familiar, laboral, social, política, etc. En este sentido nuestra sociedad actual ha sido caracterizada como una sociedad negociada o un orden negociado (Munduate, 1992).

Diversos autores (Constantin, 1971; Chalvin, 1978; Zartman, 1978; Launay, 1982; Grigsby, 1983; Bellanger, 1984; Carnevale y Pruitt, 1992; Weiss, 1993) han aportado a lo largo de la historia definiciones sobre el concepto de negociación. Así, Carnevale y Pruitt, (1992) describen la negociación como el proceso en el que dos o más partes tratan de resolver aquellos aspectos percibidos como incompatibles. En esta línea, Weiss (1993) considera que la negociación es un proceso de interacción comunicativa deliberada entre dos o más unidades, que intentan definir o redefinir su interdependencia en un asunto de negocios generando valor. En este sentido, las partes tienen por un lado sus propios recursos, pero por otro necesitan los recursos de los demás y están dispuestos a intercambiárselos, a pesar de que no se hallan de acuerdo, en principio, en la relación de intercambio. Por tanto, todos reconocen que el acuerdo es más beneficioso para ellos que una ruptura de las relaciones, por lo que están dispuestos a “ceder algo a cambio de algo”. Esta es la esencia de la negociación (Munduate y Martínez, 2003).

Si la negociación supone un encuentro entre las partes, el resultado de su confrontación exige que ambas, deseen lograr un compromiso sin olvidar en ningún momento el objetivo a atender. Presionar, exigir y competir para conseguir el objetivo deseado, mostrando al mismo tiempo la intención de realizar concesiones en aras del acuerdo, es la base de toda estrategia negociadora (Munduate y Martínez, 2003). Para poder lograr este compromiso y conseguir los objetivos marcados por ambas partes, resulta necesario preparar la negociación.

El conjunto de actividades coherentes e integradas que se realizan con anterioridad a la negociación y que se orientan a la programación y diseño de la negociación, se denomina preparación de la negociación. Mas que cualquier otra, la preparación de la negociación resulta la clave del éxito en la consecución de los objetivos planteados. La habilidad de los negociadores reside, precisamente, en llevar todo el proceso bien preparado y previsto desde el principio al fin, en vez de tener ideas brillantes y hacer propuestas desconcertantes e inesperadas en la mesa de negociación. (Munduate y Medina, en prensa).

La fase crítica de la preparación, consiste en obtener la máxima información sobre la situación de la otra parte (intereses, resistencias, expectativas, etc), al tiempo que se le proporciona una información ambigua e incompleta sobre las metas, aspiraciones e intenciones propias. Por tanto, la información sobre la situación de la otra parte es un elemento imprescindible para

planificar adecuadamente el proceso de negociación desde el principio hasta el final.

Las investigaciones sobre negociación llevadas a cabo en la última década (Bazerman, Curhan, Moore y Valley, 2000; Gelfand y Dyer, 2000; Brett, 2001) indican que la definición actual más aceptada es la propuesta por Carnevale y Pruitt (1992) -expuesta anteriormente- a partir de la cuál se elaboran diferentes tipologías sobre el concepto (Munduate, 1992; Pruitt y Carnevale, 1993; Brett, 2000)

Munduate (1992), considera que las negociaciones se pueden clasificar según diversos parámetros: funciones, modo de desarrollo, niveles, composición de las partes, ámbito de aplicación y partes implicadas en el proceso.

Pruitt y Carnevale (1992) distinguen dos tipos de negociaciones. Las negociaciones formales -relaciones internacionales, relaciones industriales, relaciones entre directivos y subordinados- e informales - relaciones interpersonales o toma de decisiones matrimoniales -.

Brett (2000) considera que existen dos formas de negociación; las negociaciones transaccionales y las resoluciones de conflictos o disputas. La primera de estas formas de negociación -transaccionales- se caracteriza por ser transacciones entre recursos que controlan las partes. Por ejemplo, entre un vendedor y un comprador, las partes se intercambian un producto



o un servicio a cambio de una cantidad económica, y la negociación consiste en establecer las condiciones del intercambio, es decir, la cantidad de dinero a cambio de una cantidad de producto e servicio. La segunda -resolución de conflictos- se caracteriza porque una de las partes realiza una petición que no es aceptada por la otra parte. Por ejemplo, entre dos socios en un negocio que comparten un despacho, y uno de ellos le pide al otro que se ausente durante una mañana porque desea realizar una entrevista en privado y la otra parte rechaza la petición, negándose a abandonar el despacho. En general, como indica Serrano (1996) la negociación suele ser una forma más eficaz de resolver conflictos que la imposición en sus múltiples modalidades.

Como indican Brett (2001) y Ury, Brett y Goldberg (1993), la diferencia esencial entre una transacción y una disputa, reside en dos aspectos principales; por un lado, la implicación emocional de las partes y por otro el BATNA de las partes implicadas.

En primer lugar, en una disputa se encuentran más implicadas las emociones de las partes y, a los aspectos en disputas se añaden las emociones de las partes. En las disputas, las partes se encuentran dolidas, molestas, humilladas y enfadadas y esta situación añade una tensión adicional relevante a la negociación, que es preciso atender antes de entrar a tratar los aspectos en disputa.

En segundo lugar, en las transacciones, el BATNA se encuentra fuera de la mesa de negociación, por lo que sí las partes no logran llegar a un acuerdo, pueden recurrir a su mejor

alternativa fuera de este contexto de negociación. Sin embargo, en las disputas, las partes se encuentran encadenadas por el respectivo BATNA de la otra parte.

Ury, Brett y Golberg (1993) proponen tres vías para resolver conflictos: reconciliar intereses de las partes, determinar quién tiene más derecho y concretar quién es más poderoso.

La primera vía de resolución de conflictos es reconciliar intereses de las partes. Los intereses son necesidades, deseos, miedos y/o afectos por las cosas que a uno le preocupan. Son el fundamento de las actitudes de las personas, los aspectos intangibles de lo que las personas dicen que quieren. Reconciliar intereses no es sencillo ya que implica indagar en las preocupaciones latentes, buscar soluciones creativas e intercambiar concesiones donde los intereses son opuestos. El procedimiento más común para hacerlo es la negociación, la comunicación entre dos partes destinada a conseguir el acuerdo (un procedimiento es un modelo de conducta de interacción dirigido hacia la resolución de un conflicto). Antes de que las partes comiencen a reconciliar intereses, pueden precisar reconciliar emociones. Raramente las emociones se hallan ausentes en una situación de conflicto. A menudo las emociones generan conflictos y los conflictos a su vez generan emociones. Expresar las emociones latentes puede resultar instrumental en la resolución de conflictos.

La segunda vía de resolución de conflictos reside en centrarse en los derechos. Algunos derechos son formalizados con

leyes o contratos. Otros son aceptados socialmente como estándares de conducta, aunque el procedimiento típico de derecho es el juzgado.

La última vía está basada en el poder. El poder es definido como la habilidad para obligar a alguien a hacer algo que de lo contrario no haría (Lytle, Brett y Shapiro, 1999). Los procedimientos centrados en el poder pueden ser de dos tipos: a) negociación basada en el poder, donde las partes intercambian amenazas de empleo de poder; y b) empleo de poder en forma de contienda o lucha, donde las partes llevan a cabo acciones y represalias que determinarán quién prevalece o triunfa en dicha contienda.

En general, reconciliar intereses resulta menos costoso y lleva resultados más satisfactorios que determinar quién tiene más derecho. Este a su vez presenta menos costos y satisface más que determinar quién es más poderoso. Por lo tanto, el objetivo reside en propiciar un sistema de resolución de conflictos en el que la mayoría de las situaciones se resuelven reconciliando los intereses de las partes.

La diversidad de tipologías expuestas anteriormente (Munduate, 1992; Pruitt y Carnevale, 1992; Brett, 2000) no impide que se puedan establecer algunos elementos comunes entre ellas (Gelfand y Dyer, 2000).

- Las partes perciben que tienen un conflicto de intereses en relación con uno o más asuntos.

- Las partes se comprometen a una comunicación diseñada para dividir e intercambiar uno o más recursos.
- Los compromisos son posibles.
- Las partes llevan a cabo de forma provisional ofertas y contraofertas.
- Las partes se encuentran de forma temporal unidas y sus resultados se determinan de forma conjunta.

Estas cinco características, comunes de las diferentes tipologías que existen sobre el concepto de negociación, son extraídas por Gelfand y Dyer (2000) de la definición aportada por Carnevale y Pruitt (1992) " proceso en el que dos o más partes tratan de resolver aquellos aspectos percibidos como incompatibles". De la revisión de la literatura, se observa que esta definición de negociación es la más aceptada en la mayoría de los estudios sobre negociación (Brett y Okumura, 1998; Gelfand y Dyer, 2000; Brett, 2000) y que lleva implícita una incompatibilidad en los intereses de los negociadores que no tiene por qué ocurrir en todas las situaciones de negociación. Esta percepción de incompatibilidad en los intereses de los negociadores, facilita que en ocasiones los negociadores intenten maximizar únicamente sus resultados sin tener en cuenta los intereses de los otros negociadores. Esta motivación de los negociadores por intentar maximizar sus resultados y/o los de la otra parte, va a influir directamente sobre el proceso y los resultados que vayan a obtenerse en el proceso de negociación. Por este motivo, vamos a desarrollar brevemente, los diferentes tipos de motivaciones que pueden presentar los negociadores en el proceso de negociación.

## 1.2. Motivos sociales en la negociación.

Los motivos sociales hacen referencia a la motivación de los negociadores en maximizar sus propios resultados y/o los de la otra parte (Rubin y Brown, 1975; McClintock, 1977; De Dreu y Van Lange, 1995).

Diversos autores (Deutsch, 1960; MacCrimmon y Messick, 1976; Knight y Dubro, 1984) han llevado a cabo clasificaciones sobre los motivos sociales. Sin embargo, la realizada por Deutsch (1960) es la que posee mayor soporte empírico. Concretamente, este autor distingue tres tipos de motivos sociales: prosociales o cooperativos, individualistas y competitivos. Los sujetos cooperativos o prosociales están inclinados a maximizar los resultados de las partes implicadas en la negociación; los individualistas maximizan sus resultados e ignoran los de la otra parte; y los competitivos están motivados para maximizar los propios beneficios relativos, en comparación con los resultados de la otra parte (Wimberley y Khulman, 1976; Liebrand y Van Run, 1985; Beggan, Messick y Allison, 1988).

Pruitt y Carnevale (1993) partiendo de la clasificación de Deutsch (1960), priorizan únicamente dos motivos sociales de los tres propuestos anteriormente por Deutsch (1960). El primero se refiere a los sujetos que adoptan un motivo egoísta, es decir aquellos que buscan maximizar sus propios resultados ignorando los resultados de los otros miembros del grupo. Cuando en un grupo existen sujetos con diferentes motivos sociales, los que adoptan un

motivo social egoísta saben que los aspectos claves para competir con los demás son el éxito personal y el poder (Kelley y Thibaut, 1978; Rusbult y Van Lange, 1996). El segundo motivo social se refiere a los miembros del grupo que adoptan un motivo prosocial, es decir, aquellos que buscan buenos resultados para ellos mismos y para la otra parte implicada en la negociación (Pruitt y Carnevale, 1993; Weingart, Bennet y Brett, 1993; De Dreu, Harinck y Van Vianen, 1999) por tanto, estos sujetos no sólo consideran sus intereses personales sino también los de todo el grupo.

Messick y McClintock (1968) describen dos tipos de motivos sociales, según la manipulación a la que hayan sido sometidos los sujetos. En este sentido, distinguen entre motivos sociales en los que no ha existido manipulación y motivos sociales en los que se ha inducido al sujeto sobre los resultados que debe maximizar. El primer tipo de motivos sociales es considerado factores estables de personalidad y se les denomina orientación del valor social (SVO). El segundo tipo se denomina orientación motivacional (MO). Esta manipulación de los motivos sociales puede producirse bien por instrucciones de terceras partes (Carnevale y Lawyer, 1986; De Dreu, Giebels y Van de Vliert, 1998) o por manipulación del estado anímico de los negociadores (Carnevale e Isen, 1986; Forgas, 1998).

Esta diversidad de clasificaciones de los motivos sociales, no ha impedido que diversos estudios se hayan centrado en analizar la relación entre los motivos sociales y el proceso de negociación (De Dreu y Van Lange, 1995; De Dreu, Weingart y Kwon, 2000).

De Dreu y Van Lange (1995) analizan el impacto de los motivos sociales sobre el comportamiento de los negociadores, confirmando la influencia de los motivos sociales sobre sus cogniciones, motivaciones y comportamientos en el proceso de negociación. Así, De Dreu, Weingart y Kwon (2000) describen, a partir de una revisión llevada a cabo con 28 estudios, dos teorías sobre los motivos sociales: la teoría de la cooperación y la del acuerdo dual.

La teoría de la cooperación argumenta que los negociadores generalmente presentan diferentes motivos sociales en el proceso de negociación -egoístas o prosociales- (Messick y McClintock, 1968; Deutsch, 1973; Tjosvold, 1998). Es decir, difieren en la motivación por maximizar o minimizar sus resultados y/o los de la otra parte. Los negociadores egoístas desarrollan actitudes hostiles y presentan percepciones interpersonales negativas. Suelen utilizar argumentos persuasivos y amenazas, así como el uso del poder, para obtener sus objetivos. Los prosociales en contraste, desarrollan actitudes positivas y se comprometen a un intercambio de información constructivo, escuchando e intentando comprender las perspectivas de la otra parte.

La teoría del acuerdo dual propuesta por Pruitt y Rubin (1986), postula que existen dos tipos de acuerdos en las negociaciones; los acuerdos con uno mismo y los acuerdos con los otros.

El acuerdo con uno mismo está relacionada con la dureza (Bartos, 1975) y con la intransigencia de los negociadores a realizar concesiones (Kelley, Beckman y Fisher, 1967).

En el acuerdo con los otros, los negociadores egoístas presentan una débil relación con los otros, mientras que los negociadores prosociales tienen una fuerte relación (Pruitt, 1998).

## **2. CULTURA**

En el segundo apartado de este capítulo, se pretende delimitar el concepto de cultura y la perspectiva sobre el cruce cultural a partir de la cuál se va a desarrollar nuestro estudio. Para ello, en primer lugar, se realizará un recorrido histórico sobre las diferentes definiciones de cultura aportadas por diversos autores en la literatura y en segundo lugar, se desarrollarán las perspectivas existentes en el estudio del cruce cultural.

### 2.1. Conceptualización de la cultura.

Debido al incremento en las organizaciones de negocios con otras culturas y, a la etapa de globalización en la que vivimos, resulta necesario conocer las características de las culturas con las que negociamos. De hecho, no resulta sorprendente que en muchas compañías el éxito dependa de sus negocios con empresas de todo el mundo (Gelfand y Christakopoulou, 1999). Resulta por tanto indudable que las organizaciones que adoptan una perspectiva global y comprenden la importancia e influencia



de la cultura, tendrán una gran ventaja competitiva en un mercado mundial emergente (Harris y Moran, 1991).

Existen en la literatura múltiples definiciones de cultura, como expondremos a continuación. En este sentido, Sneddon (2003) indica que el concepto de cultura que se utilice en un estudio, influirá en los elementos que se analicen de esa cultura (Tómela, 2003).

Desde la antropología cognitiva, la cultura se define como un sistema cognitivo de conocimientos y creencias, que afecta al individuo y al grupo. Eso significa que la cultura influye en la forma de tomar decisiones y de resolver problemas (Chikudate, 1991; Abramson, Keating y Lane, 1996; Bigoness y Blakely, 1996). Todo ello implica que naciones culturalmente distintas, es decir con diferentes características culturales, difieren en su forma de obtener información y de tomar decisiones. Esta diferencia en la obtención de la información, puede darse por dos motivos; a) importancia que se da a lo externo frente a lo interno y b) importancia que tiene lo sensorial frente a lo intuitivo (Abramson, Keating y Lane, 1996).

Deutsch (1973) define la cultura como el único carácter de un grupo social.

Hofstede (1984) propone el concepto de cultura nacional o identidad nacional para definir las culturas. Esta propuesta de Hofstede es la que sigue orientando hoy en día los estudios sobre

esta área. Por otro lado, Hofstede (1991) define la cultura como la programación cultural de la mente que diferencia a un grupo de otro. En este sentido, describe cuatro dimensiones culturales; distancia de poder, masculinidad-feminidad, individualismo-colectivismo y evitación de la incertidumbre.

Triandis realiza diferentes aportaciones sobre el término cultura. Así, Triandis (1989) distingue dos tipos de cultura; subjetiva y objetiva. La cultura subjetiva son los significados compartidos, las actitudes, las normas y valores que caracterizan a una sociedad o a un país en su conjunto. La objetiva, son los sistemas de lengua, tecnología, instituciones políticas, educativas, religiosas e incluso estéticas.

Por otro lado, Triandis (1994) considera que la cultura es un sistema de significados compartidos, encontrado entre los que hablan un dialecto particular, durante un periodo específico de tiempo y en una región geográfica determinada. Su función sería, por tanto, mejorar la adaptación de los miembros de una cultura para funcionar de forma efectiva en su interacción social. En este sentido Triandis (1995) propone que existen más de 10.000 culturas, cuando los países que forman parte de Naciones Unidas no superan los 200.

Lytle, Brett, Barsness, Tinsley y Janssens (1995) parten de la definición de Deutsch (1973) y consideran que la cultura es el único carácter de un grupo social que abarca los valores y normas compartidos por los miembros del grupo. Es la institución política,

económica, social y religiosa que dirige y controla a los miembros de un grupo y, socializa a los nuevos miembros. Estos valores y normas culturales se definen respectivamente, cómo los aspectos considerados más o menos importantes en una cultura y cómo los comportamientos considerados apropiados o inapropiados dentro de una cultura (Brett y Okumura, 1998; Brett, 2000). Ambas características culturales –valores culturales y normas culturales– sirven de base para interpretar y comprender el comportamiento de los negociadores en situaciones de negociación intercultural (Fiske y Taylor, 1991). En el siguiente apartado de este capítulo, ampliaremos estos conceptos.

Por tanto, resulta necesario para definir las características de una cultura, delimitar el concepto del cuál se va a partir. En este sentido, como se desarrollará posteriormente, en el presente estudio se van a partir de dos conceptos de cultura; el aportado por Triandis (1994) y por Lyttle et al. (1995).

## 2.2. Perspectivas sobre el cruce cultural.

Debido principalmente al incremento de negocios con otras culturas, resulta necesario desarrollar estudios transculturales en los que se analicen las características y comportamientos de los negociadores de diferentes culturas, con el fin de poder negociar resultados satisfactorios para ambas partes. En este sentido, resulta necesario un modelo concreto de negociación que permita comprender que aspectos de la negociación son culturales, es decir, específicos de una cultura y cuáles son universales o

generalizables a todas las culturas (Janosik, 1987; Cai y Drake, 1998).

Según la literatura vigente (Brett, Tinsley, Janssens, Barsness y Little, 1997) existen múltiples perspectivas o métodos para abordar el estudio del cruce cultural, elaboradas en su mayoría de forma dicotómica. Entre ellas destacan las siguientes:

- *Perspectiva Positivista versus Interpretativa:* La perspectiva positivista considera que existe una realidad objetiva que puede ser captada, estudiada y comprendida. La interpretativa se centra en el estudio de fenómenos en su sentido natural e impone que las investigaciones intenten darle sentido a estos fenómenos en términos del significado que los demás le proporcionan a ellos (Denzin y Lincoln, 1994). Esta perspectiva mantiene que no existe una única realidad, sino una variedad de realidades que están socialmente construidas (Guba y Lincoln, 1994).

En las investigaciones llevadas a cabo por Brett et al. (1997) se consideran ambas perspectivas. De la interpretativa consideran que existen múltiples realidades y comprenden que la cultura puede ser una construcción social compartida entre miembros de diferentes grupos culturales (Guba y Lincoln, 1994). Consideran igualmente que la construcción social pueda ser cambiada con el tiempo, aunque no asumen que exista una mezcla de realidades. Adoptan además una perspectiva positivista argumentando que las culturas son sistemas estables en equilibrio y aseguran que la cultura puede ser medida y se

pueden identificar similitudes y diferencias en el cruce cultural a través de su estabilidad.

- *Perspectiva Etic versus Emic*: La perspectiva etic considera que el comportamiento no sólo se estudia desde una posición externa, sino que también se examina el mismo fenómeno a través de diferentes culturas con el propósito de compararlas. Los criterios de comparación son considerados absolutos o universales y los constructos deberían ser generales a todas las culturas. La perspectiva emic se desarrolla dentro de un marco más interpretativo y se tiende a examinar exclusivamente una cultura con profundidad. Busca descubrir la estructura interna más que imponerla desde fuera. Los constructos son considerados únicos para cada cultura, más que generalizables a otras.

Brett et al. (1997) consideran que ambas perspectivas pueden ser válidas y no deben competir entre ellas. De hecho, consideran que las investigaciones realizadas sobre el cruce cultural incorporan elementos de ambas perspectivas. Sus investigaciones muestran que, en las mismas culturas, los constructos etic pueden tomar formas de operar emic de otros constructos (Janssens, Brett y Smith; 1995; Lytle et al., 1995).

- *Perspectiva de Conocimientos Generales versus Específicos*: En ocasiones, los investigadores han unido el conocimiento general con la perspectiva etic y el conocimiento local con la perspectiva emic. Este último es un conocimiento rico, pues detalla una cultura concreta (Geertz, 1983). Es importante tener

en cuenta que algunos aspectos del conocimiento local pueden ser generalizados a otras culturas, mientras que otros pueden ser específicos de una cultura. El conocimiento general es menos comprensivo que el conocimiento local. Identifica constructos, características, relaciones o fenómenos que son universales a través de las culturas. Sin embargo no especifican nada sobre lo que es único a una cultura concreta.

La literatura más actual, y en concreto las investigaciones llevadas a cabo por Brett et al. (1997) consideran que los conocimientos local y general son adecuados en las investigaciones referentes al cruce cultural.

- *Perspectiva sobre Similitudes versus Diferencias:* Las similitudes son universales y se mantienen a través de las culturas. Las diferencias son informaciones específicas, características, relaciones, o fenómenos que son únicos para una o varias culturas y que excluyen a otras. Las investigaciones sobre el cruce cultural, intentan identificar similitudes y diferencias entre grupos culturales y establecer a qué pueden ser debidas las diferencias encontradas.

Tradicionalmente, los estudios sobre el cruce cultural se han centrado en identificar leyes generales del comportamiento humano. Posteriormente se intenta determinar las teorías o modelos que se mantienen a través de las culturas, con el propósito de detectar cogniciones, valores, motivaciones y comportamientos (Triandis, 1978; Kohn, 1989). Los teóricos de

esta perspectiva (Berry, Poortinga, Segall y Dasen, 1992) aseguran que los procesos básicos son esencialmente idénticos en todas las culturas, aunque expresados de forma diferente en cada una de ellas.

Las investigaciones llevadas a cabo por Brett et al. (1997) consideran que los procesos básicos pueden presentar diferencias dependiendo de la influencia de la cultura. Por tanto, se considera igualmente importante encontrar tanto diferencias como similitudes entre las culturas.

- *Perspectiva del Proceso Inductivo versus Deductivo*: Cattell (1988) considera que el método hipotético-inductivo y el método hipotético-deductivo, son simplemente dos partes de un todo (el ciclo inductivo-hipotético-deductivo-experimental-inductivo).

Algunas investigaciones han centrado su interés en el método hipotético-deductivo-experimental. En él, se comienza con una teoría, se desarrollan hipótesis específicas a priori (acerca de los efectos de la cultura en el método) y se prueban estas hipótesis para buscar la confirmación del método a través de la cultura. (Berry, 1989; Lytle et al., 1995).

El método hipotético-inductivo es más característico de investigaciones que adoptan un marco interpretativo. Usando métodos como el estudio de casos, etnografía, observación de

los participantes y perfiles históricos, las investigaciones desarrollan teorías basadas en la observación del fenómeno.

- *Perspectiva del Método Cuantitativo versus Cualitativo:* Los métodos cuantitativos y cualitativos no son específicos de una perspectiva teórica particular. Los métodos cuantitativos, como la experimentación y la cuasi-experimentación, enfatizan el análisis cuantitativo y las relaciones causales entre variables más que entre procesos (Denzin y Lincoln, 1994). Las investigaciones que adoptan esta metodología asumen que la recogida de datos y el análisis posterior son una realidad.

Los métodos cualitativos son los estudios de casos, la descripción y la observación participativa. Los investigadores hacen énfasis en la metodología y asumen que la realidad es socialmente construida, reconociendo la íntima relación entre los investigadores y el objeto de estudio.

### **3. NEGOCIACIÓN Y CULTURA**

En el tercer apartado de este capítulo, se desarrollará en primer lugar, las características de las negociaciones interculturales -negociaciones entre culturas diferentes- e intraculturales -negociaciones entre culturas semejantes-, en segundo lugar se desarrollarán las implicaciones de la cultura en el proceso de negociación. Es decir, se describirán las características de las variables analizadas en este estudio –valores culturales y esquemas



de negociación- y su implicación, según la literatura revisada, en el proceso de negociación. Por último, se describirán los diferentes resultados que, según la literatura, pueden obtenerse en un proceso de negociación y, la influencia que tiene la cultura sobre estos resultados, tanto en situación de negociación intercultural como intracultural.

### 3.1. Negociación intracultural e intercultural

El estudio sobre la influencia de la cultura en la negociación, se remonta a comienzos del siglo XX de la mano de Harold Nicolson (Druckman, Benton, Ali y Bagur, 1976). Sin embargo, en los últimos años se ha producido un incremento en la cantidad de estudios sobre negociaciones con diferentes culturas debido al incremento de negocios de las organizaciones con empresas de todo el mundo (Gelfand y Christakopoulou, 1999). Así, diversos estudios analizan como negociar con diversos países: China (Blackman, 1997; Goh, 1996; Pye, 1982; Shenkar y Ronen, 1987), México (Harris y Moran 1979), Rusia (Schechter, 1998; Smith, 1989) y España (Burton, 1994).

En esta línea, Gelfand y Dyer (2000) llevan a cabo una revisión de las publicaciones realizadas durante los últimos veinte años sobre la influencia de la cultura en la negociación. En este estudio, resumen, por las investigaciones aportadas sobre el tema, dos modelos. En el modelo 1 analizan la influencia de la cultura sobre las tácticas y resultados de la negociación y en el modelo 2 observan la influencia de la cultura, del rol del negociador y del

tipo de negociación -intracultural e intercultural- sobre los resultados de la negociación. Estos autores consideran que en las negociaciones interculturales pueden obtenerse menores resultados que en las intraculturales. Sin embargo, es importante analizar las condiciones en las que se benefician las negociaciones interculturales. En el mismo sentido, Salacuse (1999) describe diferentes reglas que deben darse en negociaciones interculturales ya que facilitan la cooperación entre las partes negociadoras: a) aprender de la otra cultura, b) no estereotipar y c) encontrar caminos para llegar a acuerdos.

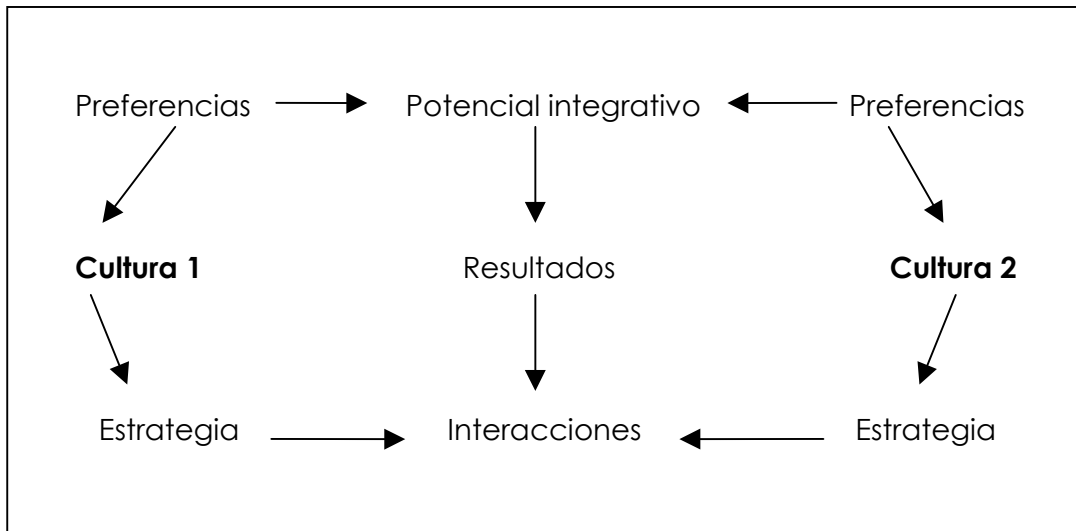
Como indican algunos estudios (Graham, 1985; Roure, 1997; Weiss, 1997; Dyer y Song, 1997; Chen, Chen y Meindl, 1998; Brett, 2000, 2001; Gelfand y Brett, in press) la cultura ejerce una relevante influencia sobre el proceso de negociación y, por tanto, sobre los resultados obtenidos. En este sentido, los negociadores en negociaciones interculturales deben conocer las características de la cultura con la que van a negociar. Así, Salacuse (1999) indica que, para conocer las características de la cultura con la que se negocia, es adecuado identificar áreas importantes donde las diferencias culturales pueden hacerse más patentes (véase tabla 1). Por tanto, conocer estos factores puede ayudar a comprender al otro negociador y anticipar de esta forma posibles malentendidos.

**Tabla 1.** Características de la cultura que afectan al proceso de negociación (Adaptado de Salacuse, 1999).

<b>EL IMPACTO DE LA CULTURA EN LA NEGOCIACIÓN</b>			
	Rasgo		
Objetivo	Contrato	↔	Relación
Actitudes	Ganar/perder	↔	Ganar/ganar
Estilos personales	Informal	↔	Formal
Comunicación	Directa	↔	Indirecta
Suceptibilidad	Alta	↔	Baja
Emocionalidad	Alta	↔	Baja
Formalidad acuerdo	Específico	↔	General
Construcción acuerdo	Mínimo	↔	Máximo
Organización equipo	Líder	↔	Consenso

Por otro lado, con el objetivo de explicar el impacto de diferentes culturas en una negociación intercultural Brett (2000, 2001) propone partir de un modelo específico de negociación intercultural. Analizamos a continuación el modelo que propone Brett (2000) ( véase figura 1).

**Figura 1.** Modelo de Negociación Intercultural (Adaptado de Brett, 2000)



Como indica el modelo de negociación intercultural propuesto por Brett (2000) cuando las personas de diferentes culturas negocian, cada uno lleva a la mesa de negociación sus preferencias, estrategias e intereses. Cuando estas estrategias son diferentes, es probable que los resultados obtenidos sean menores. En este sentido, Brett y Okumura (1998) analizan el proceso de negociación intercultural e intracultural entre negociadores japoneses y americanos. Estos autores observan que debido al empleo de diferentes estrategias durante la negociación en ambas culturas -japonesa y americana- los resultados de la negociación intercultural resultan menores que los de la negociación intracultural. Es decir, en las negociaciones intraculturales los resultados son mayores debido a que todo los negociadores utilizan la misma estrategia -comunicación directa en el caso de los americanos e indirecta en el caso de los japoneses-. Sin embargo,

en las negociaciones interculturales las partes negociadoras recurren a estrategias diferentes -los americanos recurren a estrategias de comunicación directa y los japoneses a estrategias de comunicación indirecta-.

En este sentido, como sugieren Drake y Donohue (1996) y Pinkley y Northcraft (1994) en las negociaciones interculturales en las que exista incompatibilidad en las estrategias utilizadas por los negociadores, se debe desarrollar un marco común que permita alcanzar resultados satisfactorios para ambas partes. Estos resultados satisfactorios –ganancias conjuntas elevadas- es uno de los aspectos que más interés ha despertado en las negociaciones interculturales e intraculturales. Negociar ganancias conjuntas no es sencillo (Bazerman y Neale, 1992). En este sentido, Brett et al. (1998) describen tres factores fundamentales que permiten obtener ganancias conjuntas elevadas: compartir información sobre las preferencias y prioridades (Weingart, Thompson, Bazerman y Carroll, 1990; Pruitt, 1981), tratar varios asuntos de forma simultánea (Brett et al., 1998) y motivación para maximizar los resultados de ambas partes -motivación cooperativa- (Weingart, Bennet y Brett, 1993; Rubin y Brown, 1975). Estos tres factores pueden variar en función de la cultura y pueden afectar al tipo de resultados – distributivos e integrativos- que se obtengan en la negociación.

Por tanto, como se ha comentado anteriormente, la cultura ejerce una relevante influencia en el proceso y resultados de la negociación y, por ello dedicaremos los siguientes apartados del presenta capítulo a desarrollar ambos conceptos.

### 3.2. Implicaciones de la cultura en el proceso de negociación.

La cultura ejerce una relevante influencia sobre el proceso de negociación (Graham, 1985; Dyer y Song, 1997; Roure, 1997; Weiss, 1997; Chen, Chen y Meindl, 1998). Influye, entre otras variables, sobre cómo se perciben, interpretan y evalúan las informaciones propias y ajenas (Adler, 1997; Brett y Okumura, 1998) y sobre las relaciones creadas entre las partes negociadoras (Weiss, 1993; Georges, Jones y González, 1998; Greenhalgh y Chapman, 1998).

Por tanto, resulta evidente que el conocimiento de la cultura, es decir del perfil cultural del otro negociador, es fundamental para poder anticipar su comportamiento (Hofstede, 1989; Maron y VanBremen, 1999). De esta forma, si cada negociador conoce previamente las características culturales del otro negociador, podrá decidir que comportamiento resulta más adecuado durante el proceso de negociación (Weiss, 1994). Sin embargo, no debemos olvidar, como indica Sebenius (2002), que las características que describen a una cultura no son más que tendencias centrales de las personas que conforman esa cultura. Es decir, que existen variaciones considerables dentro de la propia cultura.

Como sugieren Brett y Okumura (1998); Brett et al., (1998) y Brett (2000, 2001) esta influencia de la cultura viene determinada por el perfil cultural de cada una de las partes implicadas. El perfil cultural se puede definir como el conjunto de características propias de una cultura que permite diferenciarlas de otras. Entre

estas características destacan los valores culturales (Hofstede, 1980; Schwartz, 1994; Triandis, 1995; Brett et al.,1998; Brett y Okumura, 1998; Triandis, Carnevale, Gelfand, Robert, Wasti, et al., 2000) y los esquemas de negociación -normas culturales y expectativas sobre los resultados- (Brett et al.,1998; Brett y Okumura, 1998; Brett 2000, 2001)

#### *Valores culturales.*

Muchos han sido los autores que desde diferentes perspectivas – sociológica y psicológica- han contribuido a la conceptualización de los valores. Sin embargo como autores relevantes en este ámbito destacan Thomas y Znaniecki (1920), como representantes de la perspectiva sociológica, y Maslow (1954) y Rokeach (1973), como representantes de la perspectiva psicológica (cfr. Ros y Gouveia, 2001).

Desde la perspectiva sociológica, Thomas y Znaniecki (1920) analizan el concepto de actitud, introduciendo el aspecto cognitivo de los valores frente al sentido que tenía como un concepto exclusivamente emocional y de comportamiento y, analizan la relación entre actitudes y valores. Desde la perspectiva psicológica, Maslow (1954) destaca por su análisis de la jerarquía de las necesidades humanas, en el que teoriza que los seres humanos presentan siete tipos de necesidades organizadas según un principio de jerarquía, lo que significa que sólo ascendemos en la escala para satisfacer nuevas necesidades cuando las básicas están cubiertas. Sin embargo, la evidencia empírica de su teoría se verá plasmada años después cuando Inglehart (1977) desarrolle la

teoría de los valores políticos del materialismo y post-materialismo, cuya emergencia estará ligada secuencialmente a la satisfacción de las necesidades de bienestar económico y a las de autorrealización. Sólo cuando los países han superado la escasez económica pasarán de valorar la seguridad, el orden, y la prosperidad económica a valorar las necesidades post-materialistas de autorrealización, participación política y cuidado del medio ambiente.

Rokeach (1973) postuló la relación entre valores, actitudes y comportamientos. Según este autor, algunos valores guían nuestras actitudes -aspectos menos estables y centrales de la personalidad - y nuestros comportamientos.

El legado de estos autores – Thomas, Znaniecki, Rokeach y Maslow - ha servido como base para la construcción del desarrollo teórico de los valores, desde los años 70 hasta finales de los 90. Partiendo de estos estudios, durante los años 80 y 90 el objetivo es encontrar dimensiones que permitan comparar a los individuos y a las culturas.

En primer lugar, a nivel individual, las teorías sobre valores establecen las prioridades que orientan a las personas, las bases en la que se sustentan los valores y, que permiten explicar las diferencias interindividuales. En segundo lugar, a nivel cultural, los valores caracterizan a las sociedades como un todo y representan los criterios comunes que han resultado útiles a la hora de solucionar los problemas de la colectividad. En el ámbito de la



negociación, Brett (2001) define los valores culturales como aquellos aspectos que ejercen una influencia sobre las prioridades e intereses de los negociadores durante el proceso de negociación. Entre las teorías que delimitan valores para comparar culturas, caben destacar las propuestas de Hofstede (1980), Schwartz (1994) y Triandis (1995)

El trabajo de Hofstede (1980) constituye un punto de partida relevante en el desarrollo de estudios posteriores sobre valores culturales, tanto en el ámbito de las negociaciones como en otros, ámbitos. El estudio de Hofstede (1980), que evalúa los valores culturales asociados al trabajo en organizaciones de más de 40 países distintos, permite establecer cuatro valores culturales para distinguir las culturas estudiadas. Así Hofstede (1980) los define de la siguiente forma:

1. Distancia de poder. Es el grado en el que los miembros de una sociedad aceptan como legítimo que el poder en las instituciones y organizaciones esté desigualmente distribuido.
2. Evitación de incertidumbre. Expresa en qué medida los miembros de una sociedad se encuentran incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad, que les lleva a apoyar las creencias que les prometen certeza y a mantener las instituciones que promueven la conformidad.

3. Masculinidad-Feminidad. Se traduce en la preferencia por el logro, el heroísmo, la asertividad y el éxito material - masculinidad- frente a la preferencia por las relaciones personales, la modestia, la atención a los débiles y la calidad de vida - feminidad-.
  
4. Individualismo-Colectivismo. El individualismo resume un conjunto de valores en el que la autonomía, la responsabilidad y las metas de la persona priman sobre las del grupo. El sentimiento principal que acompaña a las personas de culturas individualistas es no poder alcanzar las metas establecidas o no asumir las responsabilidades personales. Las personas que viven en sociedades con este perfil cultural están socializadas para cuidar de sí mismas, desarrollar ideas siguiendo criterios propios, y tomar decisiones que estén de acuerdo con estas ideas. Además negocian sus relaciones mediante reglas de intercambio. El colectivismo se caracteriza porque la persona adquiere su identidad según los grupos de los que forma parte. Las metas y criterios grupales son interiorizados por la persona como propios, y en caso de conflicto entre sus deseos y los del grupo prima el criterio grupal. En este sentido, se observa que los colectivistas presentan más dificultad para separar las relaciones desde el comportamiento del negociador (Chan, Triandis, Carnevale, Tam y Bond, 2000) Las personas que viven en culturas colectivistas están socializadas para encontrarse en armonía con el grupo; la lealtad al mismo, a través de

la conformidad social, asegura su protección y en muchos casos la supervivencia de sus miembros. El honor es el sentimiento colectivo que refleja el reconocimiento y el status social del grupo.

Partiendo de los resultados obtenidos por Hofstede (1980), Schwartz (1994) lleva a cabo otra tipología, discriminando las dimensiones jerarquía e igualitarismo que derivan de la dimensión distancia de poder de Hofstede (1980).

Schwartz (1994) propone una teoría sobre la estructura y el contenido de los valores culturales procedentes de 37 países, en la que sostiene que 7 tipos de valores son suficientes para diferenciar las culturas:

1. Conservación. Énfasis en el mantenimiento del status de la propiedad y, de limitar las acciones de los individuos o grupos que pueden alterar el orden tradicional (engloba valores como orden social, obediencia y respeto por la tradición).
2. Jerarquía. Énfasis en la legitimidad de la adscripción jerárquica de roles y de recursos fijos (valores como el poder social, la autoridad y la humildad comparten este énfasis).
3. Autonomía intelectual. Comprende los valores que sitúan a la persona como una entidad autónoma para perseguir

sus metas e intereses intelectuales (destacan entre esos valores la curiosidad, la creatividad y la apertura mental).

4. Autonomía afectiva. Interés en promover y proteger el logro de experiencias afectivas positivas (comprende valores como el placer, la vida excitante y la vida variada).
5. Competencia. Valores que priorizan el dominio del entorno a través de la autoafirmación (entre ellos destaca la ambición, el éxito y el riesgo).
6. Armonía. Encaje armonioso con la naturaleza y quizás también con el medio ambiente (destacan valores como la unidad con la naturaleza, protección del medio ambiente y mundo de belleza).
7. Compromiso Igualitario. Es propio de sociedades que comparten una preocupación por el bienestar de los demás (entre estos valores se incluirían la igualdad, la justicia social y la responsabilidad).

Partiendo de los estudios de Hofstede (1980) y Schwartz (1994), Triandis (1995) identifica dos dimensiones- horizontal y vertical- para diferenciar el valor cultural individualismo/colectivismo. La dimensión horizontal sugiere que las personas son similares en la mayoría de los aspectos, especialmente en el status. La dimensión vertical pone énfasis en

aceptar la desigualdad y privilegiar la jerarquía. Los individualistas aceptan la desigualdad a la vez que dan la máxima importancia al sentido de libertad. Los colectivistas sirven al grupo, hacen sacrificios para el beneficio común del grupo de pertenencia y cumplen las normas sociales.

Triandis y Gelfand (1998) han comparado a nivel cultural los modelos de Schwartz y Triandis -de forma teórica- considerando que las dimensiones encontradas por Schwartz (1994), reproducen la combinación de los pares de constructos de Triandis (1995): jerarquía y competencia (polo vertical) y compromiso igualitario (polo horizontal). Los valores de conservación corresponderían al colectivismo, mientras que los de autonomía intelectual y afectiva comprenderían el individualismo.

Brett (2000, 2001) trata la tipología de Schwartz (1994) agrupando dos de sus valores culturales- compromiso igualitario y jerarquía- en una sola dimensión bipolar -jerarquía/igualitarismo-. Esta hace referencia al grado en el que una estructura social es plana (igualitaria) en relación con otra caracterizada por niveles (jerárquica) (Schwartz, 1994). En culturas jerárquicas el status social implica poder, por ello los miembros de status superiores ostentan mayor poder y privilegios. Los de status inferiores están obligados a someterse a los de status superiores y a obedecerles en sus exigencias. Sin embargo, los miembros de status superiores tienen como obligación velar y cuidar por las necesidades de los de status inferiores (Leung, 1997).

En el ámbito del conflicto, las culturas jerárquicas consideran que este es una amenaza para la estructura social. El conflicto entre miembros de diferente status social, es probable que sea menos frecuente en culturas jerárquicas que en igualitarias (Leung, 1997) en las que el conflicto es más probable que sea por respeto a un superior que por confrontación directa entre iguales. (Leung, 1997). El conflicto dentro de culturas igualitarias supone una amenaza para la estructura social. Sin embargo, son competentes para resolver los conflictos entre ellos.

En el ámbito de la negociación, los negociadores de culturas igualitarias y jerárquicas presentan distintas formas de tratar el poder en las negociaciones (Brett y Okumura, 1998). En culturas igualitarias, el poder tiende a ser evaluado en relación con las alternativas existentes de cada parte implicada. Es decir, cada negociador tiene un BATNA (mejor alternativa al acuerdo negociado). Para poder delimitar cuál de las partes implicadas en la negociación presenta mayor poder, es necesario que compartan información acerca de sus intereses y prioridades, y que tengan en cuenta las similitudes y diferencias entre las partes implicadas en la negociación (Adair, Okumura y Brett, 1997). Así, si los negociadores se sienten insatisfechos con su BATNA, pueden mejorarlo buscando otras alternativas. En culturas jerárquicas, el poder viene determinado por el status -diferencias en edad, sexo, educación, organización a la que pertenece, o posición ocupada dentro de la organización- (Graham, Johnston y Kamins, 1998). Cuando el status de las partes es conocido, no resulta relevante

determinar el BATNA de cada parte puesto que el poder, viene determinado por el status.

Como indican los estudios anteriormente mencionados (Hofstede, 1980; Schwartz, 1994; Triandis, 1995; Brett y Okumura, 1998 y Brett, 2000, 2001) -referente a los valores culturales- dos de las dimensiones que más se utilizan para comparar culturas, son el individualismo/colectivismo y la jerarquía /igualitarismo.

#### *Esquemas de negociación.*

Un segundo factor importante para delimitar los perfiles culturales hace referencia, como sugieren Brett y Okumura (1998) a los esquemas de negociación. Estos son definidos como las predisposiciones cognitivas de los individuos que configuran diferentes culturas. Estas predisposiciones cognitivas están delimitadas por las normas culturales y por las expectativas que tienen los negociadores sobre los resultados de la negociación.

Las normas culturales hacen referencia a los aspectos que son considerados apropiados o inapropiados por una cultura en el proceso de negociación (Brett, 2001).

En las investigaciones realizadas por Brett et al. (1998) se distinguen tres tipos de normas culturales –compartir información, tácticas distributivas y propio interés-. Estos tres tipos de normas culturales presentan una característica común: la influencia que tienen sobre las estrategias utilizadas en el proceso de

negociación. Es decir, utilizar un tipo u otro de normas culturales, implicará que los negociadores utilicen un tipo determinado de estrategia en la negociación. Por ello, en primer lugar vamos a describir las características de estas tres normas culturales – compartir información, tácticas distributivas y propio interés- para posteriormente desarrollar las estrategias utilizadas en el proceso de negociación –confrontación, motivación, influencia e información-

1. *Norma sobre compartir información.* Los acuerdos que se establecen en las negociaciones son construidos a partir de la información obtenida por los negociadores. Dicha información, contribuye a delimitar los aspectos compatibles o incompatibles entre ambos negociadores. Por ello, los negociadores desean obtener toda la información acerca de los intereses y prioridades de la otra parte, pero no desean revelar la información referente a su prioridades e intereses. Compartir información en las negociaciones produce vulnerabilidad en los negociadores, ya que la otra parte conoce lo que deseas y hasta que punto estas dispuesto a realizar concesiones. Hall (1976) observa que la norma cultural -compartir información- se puede transmitir de manera implícita -indirectamente- o explícita -directamente- entre los participantes de la negociación.

Cuando la información es compartida directamente, las partes implicadas se preguntan entre ellas abiertamente sobre sus intereses y prioridades. En este caso la reciprocidad es el principio básico para alcanzar acuerdos beneficiosos para ambas partes (Brett, 2001). Sin embargo, cuando la información es compartida



indirectamente se recurre a un prolongado proceso de ofertas y contraofertas (Adair, Okumura y Brett, 2001).

Algunos autores han analizado la forma de compartir información en función de la cultura (Thompson 1991; Drake, 1995; Brett y Okumura, 1998 y Brett, 2001). En este sentido, Brett (2001) describe algunas de las culturas que comparten información directamente (como la alemana, sueca y escandinava) e indirectamente (como la japonesa, rusa, francesa, arábiga y la cultura mediterránea).

2. *Norma sobre Tácticas Distributivas*. Es el grado en el que los negociadores de una cultura consideran apropiado o inapropiado pedir comprensión a la otra parte, realizar la primera oferta, hacer una contraoferta, evitar disputas públicas y comprometerse (Brett y Okumura, 1998; Brett et al., 1998; Brett, 2000, 2001).

Como sugieren Brett y Okumura (1998) la norma -tácticas distributivas- suele relacionarse con culturas jerárquicas debido a que esta es evaluada en relación con el poder que tiene una de las partes de la negociación sobre la otra.

3. *Norma sobre propio interés*. Es el grado en el que los negociadores de una cultura consideran apropiado o inapropiado satisfacer sus propias necesidades (Brett y Okumura, 1998; Brett et al., 1998; Brett, 2000, 2001).

Como sugieren Brett y Okumura (1998) se observan relaciones entre la norma propio interés y las culturas individualistas ya que en este tipo de culturas el énfasis reside en las necesidades personales (Triandis, 1989).

Como se ha comentado anteriormente, las normas culturales ejercen una gran influencia sobre las estrategias utilizadas. En este sentido, Brett (2001) distingue cuatro tipo de estrategias diferentes que pueden desarrollar los negociadores durante el proceso de negociación:

a) Estrategia de confrontación. Es el tipo de interacción verbal que se produce entre las partes implicadas en la negociación. Esta interacción puede ser directa o indirecta. Es decir, en ocasiones el mensaje verbal es indirecto, en otras es directo y a veces, cuando la interacción verbal de las partes implicadas en la negociación es inadecuada, resulta necesaria la presencia de una tercera parte.

Como indica Brett (2001) resulta necesario, para los negociadores que negocian con frecuencia con otras culturas, comprender el tipo de confrontación, directa o indirecta, más adecuada en las negociaciones.

b) Estrategia de motivación. La motivación hace referencia a los intereses y prioridades de los negociadores. Los negociadores pueden centrarse en sus propios intereses, en los intereses de la otra parte o en los intereses colectivos. La importancia relativa de estos intereses varía según la cultura. Los negociadores de algunas culturas se centran más en sus

propios intereses, otros prestan mayor atención a los intereses de la otra parte y otras culturas se centran en los intereses colectivos.

- c) Estrategia de influencia. Basada en el poder, se entiende como la capacidad de influir en la otra parte con la finalidad de obtener lo que se desea. Como sugieren Thompson (1998) y Brett (2001) en los procesos de negociación pueden darse dos estrategias de influencia –el BATNA y las reglas de decisión-. En primer lugar el BATNA se define como la mejor alternativa al acuerdo negociado. En cualquier negociación resulta necesario establecer nuestro BATNA y no revelar nunca nuestra alternativa. En segundo lugar, la estrategia basada en la regla de decisión se define como el uso, por parte de los negociadores, de contratos, leyes, ideología o status para conseguir los objetivos propuestos en las negociaciones.
- d) Estrategia de información. La información es un valor primordial en las negociaciones ya que afecta al tipo de acuerdo que se puede establecer -integrativo o distributivo- entre las partes. Cuando los negociadores no comprenden la información expresada por la otra parte, la posibilidad de que ambas partes negociadoras obtengan ganancias elevadas disminuye, y en ocasiones, la negociación finaliza en un impasse -negociación en la que no se llega a un acuerdo entre las partes-.

Como sugiere Brett (2001) es necesario delimitar la estrategia -directa o indirecta- de compartir información cuando se negocia con diferentes culturas.

El segundo tipo de esquema de negociación que hemos comentado anteriormente, se refiere a las expectativas que tienen los negociadores sobre los resultados de la negociación.

Los estudios realizados por Brett y Okumura (1998) y Brett et al. (1998) sobre cultura y negociación, analizan esta variable - expectativas que tienen los negociadores sobre los resultados de la negociación-. En sus estudios Brett (2000, 2001) considera que son cuatro los factores que pueden afectar a los resultados de la negociación: a) medida en que los negociadores comparten información, b) poder de las compañías que representan, c) rol de las partes en el proceso de negociación (comprador- vendedor) y d) alternativas de las partes a la negociación -BATNA-(Fisher, Ury y Patton, 1991).

El grado de importancia de estas expectativas se analiza en función de la cultura. En el estudio realizado por Brett et al. (1998) la cultura japonesa considera que los resultados de la negociación están en función del poder de las compañías que representan y de la medida en que los negociadores comparten información. La francesa muestra que los resultados de la negociación están en función de las alternativas de los negociadores y, la china (Hong-kong) describe que los resultados de la negociación están en función del rol de cada negociador (comprador- vendedor). En

este sentido, Graham (1983) examina las variables que explican la variación de resultados obtenidos en una negociación entre Brasil, Japón y EEUU, observando que en Japón el predictor más importante de los resultados que pueden obtenerse es el rol del negociador. En este sentido, diversos estudios han analizado la influencia del rol (comprador/vendedor) en los resultados de la negociación. Así, se observa que en algunas culturas, los compradores obtuvieron mejores resultados que los vendedores (Graham y Mintu-Wimsat, 1997; Brett, 2001; Drake, 2001)

La importancia de conocer las características culturales, ha llevado a muchos teóricos a profundizar en el tema de los valores culturales. En este sentido, como se ha comentado anteriormente, Hofstede (1980) fue con su estudio, el punto de partida en el análisis de valores culturales. Así, en su estudio clasifica a los 40 países estudiados según el grado de individualismo/colectivismo de la siguiente forma; a) los países más individualistas (EEUU, Australia, Gran Bretaña, Canadá, Nueva Zelanda y Holanda); b) los países individualistas en un grado medio (Italia, Bélgica, Dinamarca, Suecia, Francia, Irlanda, Noruega, Suiza, Alemania, Sudáfrica y Finlandia); c) Los países algo individualistas y algo colectivistas (España, Austria, Israel); d) los países colectivistas en un grado menor (India, Japón, Argentina, Irán, Brasil, Turkia, Grecia y Filipinas); e) los países colectivistas (México, Portugal, Yugoslavia, Hong-Kong, Chile, Singapur y Tailandia) y f) los países más colectivistas (Taiwán, Perú, Pakistán, Colombia y Venezuela).

Posteriormente, otros estudios han analizado los perfiles culturales de diferentes culturas (Torregrosa, 1994; Ros y Schwartz, 1995; Brett et al., 1998; Gouveia y Clemente, 1999; Gelfand, Nishii, Holcombe, Dyer, Ohbuchi y Fukumo, 2001; Ros y Gouveia, 2001; Leung, Au, Fernández-Dols e Iwawaki, 1992; Gouveia, Clemente y Espinosa, 2003; Smith et al., 2003)

Torregrosa (1994) analiza las características de las culturas española y Europea. Considera que España se sitúa a medio camino entre Latinoamérica y Europa. Es decir, los españoles se identifican con la CEE, pero sienten mayor afinidad -por los acontecimientos culturales e históricos- con Latinoamérica. En otro sentido, Ros y Schwartz (1995) describen que las naciones europeas occidentales -entre las que se encuentra España- son individualistas. Gabieldis, Stephan, Ybarra, Pearson y Villareal (1997) comparan dos culturas colectivistas, Latinoamérica, Brasil y México, con una individualista, EEUU, en relación con el estilo de resolución del conflicto. Leung, Au, Fernández-Dols e Iwawaki (1992) describen España como colectivista y Gouveia y Clemente (1999) consideran que España presenta una ligera inclinación hacia el colectivismo.

Por otro lado, el mismo estudio de Hofstede (1980), en el que encuentra que la cultura española obtiene mayor puntuación en individualismo que culturas como Argentina, Brasil, México, Chile y Venezuela, ha tenido diversas interpretaciones. Por un lado, Thompson (1998) considera que Latinoamérica es colectivista y que España es baja en individualismo. Por otro, Gouveia, Clemente y Espinosa (2003) consideran que algunas culturas como la española,

la India y la Israelí, están a medio camino entre el individualismo y el colectivismo.

Brett et al. (1998) analizan los perfiles culturales de 6 países tanto referidos a sus valores culturales y esquemas de negociación como a la forma de compartir la información y de tratar los asuntos, con el objetivo de estudiar la influencia de cada una de las culturas, es decir su perfil cultural, en la obtención de ganancias conjuntas en negociaciones interculturales e intraculturales. Las seis culturas descritas son Japón, Francia, Rusia, Brasil, Hong-Kong y EEUU.

La cultura Japonesa es descrita como colectivista y jerárquica. Referente a su forma de compartir la información, esta es transmitida indirectamente e implícitamente (Hofstede, 1980; Hall and Hall, 1987; Schwartz, 1994). En relación con la forma de tratar los asuntos los japoneses suelen hacer lo que consideran más apropiado para el momento y a menudo tratan varias actividades al mismo tiempo (Adair et al., 1998).

La cultura Francesa es descrita como un enigma cultural. Por un lado, es considerada individualista y jerárquica (Hofstede, 1980). Por otro, es descrita como igualitaria (Schwartz, 1994).

Presenta vestigios de jerarquía, pues fue una monarquía antes que república, y por otro lado integró los principios igualitaristas de la Revolución Francesa. Esta doble tradición histórica facilita que sea descrita como una cultura que integra un

sistema económico mixto (público y privado) y un sistema político presidencial y parlamentario (Brett et al., 1998).

El perfil cultural expuesto de la cultura francesa, dificulta determinar la forma en la que comparten información en el proceso de negociación.

La cultura Rusa es descrita como colectivista y jerárquica en relación con los valores culturales. Con respecto a la forma de compartir información, esta es transmitida indirecta e implícitamente. Referente al modo de tratar los asuntos, los rusos prefieren resolverlos de forma individual. El perfil cultural ruso descrito, debe ser tenido en cuenta dentro de un contexto de cambios radicales en el aspecto económico y político, que aún hoy en día continúa dándose. Cuando una cultura se encuentra en constante cambio, como es el caso de la cultura rusa, negociar ganancias conjuntas resulta complicado ya que pueden mostrarse desacuerdos dentro de la misma cultura, que son característicos de negociaciones interculturales (Adair et al., 1998; Brett y Okumura, 1998).

Los brasileños son más colectivistas que individualistas (Hofstede, 1980; Schwartz, 1994). Morrison, Conway y Borden (1994) sugieren que los brasileños son colectivistas con respecto a la familia e individualistas en aspectos no relacionados con la familia. Esto sugiere que los brasileños en las negociaciones tendrían tendencias individualistas. Con respecto al valor jerarquía/igualitarismo, son descritos como jerárquicos e igualitarios, es decir no son totalmente jerárquicos pero tampoco son



igualitarios, por ello se sitúan en una línea media. Existen en Brasil diferencias sociales aunque esto no implique gozar de privilegios sociales. En relación con la forma de transmitir la información, no existe evidencia empírica sobre la forma de comunicarse. Sin embargo, algunos autores Morrison, Conway y Borden (1994) sugieren que los brasileños suelen transmitir la información indirectamente concediéndole mayor importancia a los sentimientos que a los hechos y, suelen tratar los asuntos de forma simultánea más que de forma individual.

Los chinos de Hong-Kong han sido descritos como colectivistas y jerárquicos según Hofstede (1980) y Schwartz (1994), aunque estos datos parecen corresponder tanto a los chinos de Hong-Kong como a los de la República de China. Ting-Toomey (1985) describe a China como una cultura en la que la información se transmite de forma implícita e indirectamente. Tinsley y Brett (2001) consideran que los chinos prefieren tratar los aspectos de uno en uno más que de forma simultánea.

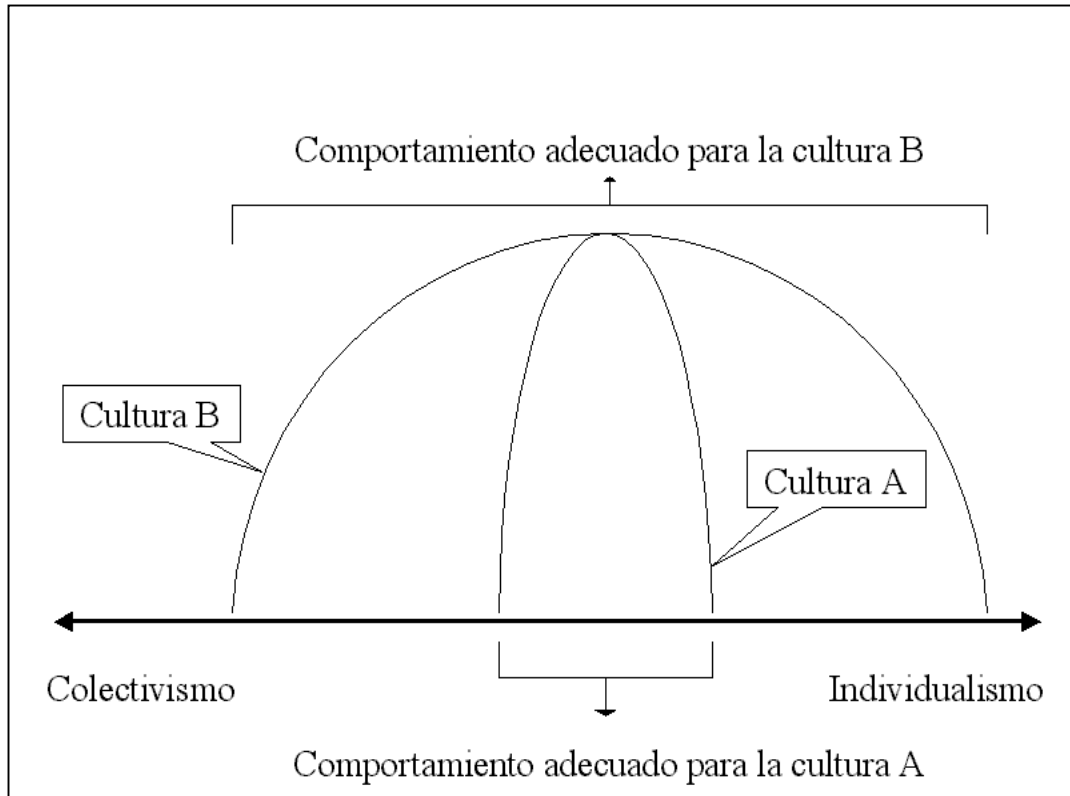
La descripción de los chinos de Hong-Kong como una cultura colectivista puede implicar que estos negociadores alcancen más acuerdos distributivos que integrativos. En el mismo sentido, el ser descrito como una cultura jerárquica les puede permitir alcanzar mayores resultados individuales en la negociación. Sin embargo esta combinación colectivismo-jerarquía puede en ocasiones incrementar la probabilidad de llegar a impasse o a obtener unos bajos beneficios conjuntos.

La cultura de EEUU ha sido caracterizada como individualista e igualitaria. Hofstede (1980) y Schwartz (1994) consideran que transmiten la información de forma explícita y directa. Las investigaciones llevadas a cabo por Tinsley y Brett (2001) describen a los estadounidenses como una cultura que prefiere tratar los asuntos de forma simultánea. La característica individualista de esta cultura debe permitirle alcanzar elevadas ganancias conjuntas en la negociación cuando el impasse sea evitado (Huber y Neale, 1987).

Sin embargo, referente a los valores y normas culturales, encontramos en la literatura estudios en los que se considera que conocer las características de una cultura concreta, resulta poco adecuado si no se conoce la intensidad de ese valor dentro de la cultura. En este sentido, Burris, Thomas-Hunt, McLean Parks y Kidder (2000) consideran que, no se puede predecir el comportamiento que puede tener un negociador de una cultura, por ejemplo individualista o colectivista, si desconocemos la intensidad de ese valor en su cultura y el grado de cristalización que presenta. Como se indica en la figura 2, la cultura A presenta mayor cristalización en el valor cultural individualismo/colectivismo que la cultura B.

Por tanto, ambas culturas, A y B, comparten el mismo valor cultural pero el grado de desviación de una persona en la cultura B es mayor que el de una persona en la cultura A.

**Figura 2.** Cristalización de la cultura (Adaptado de Burris, Thomas-Hunt, McLean Parks y Kidder (2000)).



Como se ha indicado anteriormente, resulta adecuado conocer las características de diferentes culturas, con el fin de obtener óptimos resultados para ambas partes, en el proceso de negociación. En este sentido, los negociadores que lleven a cabo negociaciones con diferentes culturas, pueden considerar que presentar un perfil cultural determinado, puede facilitar la obtención de ganancias conjuntas elevadas. En esta línea, diversos estudios analizan los perfiles culturales de diferentes países y observan las ganancias conjuntas obtenidas (Natlandsmyr y Rogers (1995; Brett et al., 1998).

En primer lugar, los resultados obtenidos en el estudio de Brett et al. (1998) indican que no existe una relación directa entre el perfil cultural y las ganancias conjuntas obtenidas en las negociaciones. Es decir, los negociadores de cultura jerárquicas, pueden lograr las mismas ganancias conjuntas que los de culturas igualitarias, de la misma forma que pueden obtener unas ganancias conjuntas bajas. Por otro lado, los negociadores de culturas donde la comunicación sea transmitida indirectamente pueden negociar exitosamente ganancias conjuntas de la misma forma que aquellas que transmiten la información directamente.

En segundo lugar, Natlandsmyr y Rogers (1995) examinan los diferentes resultados que se obtienen en las negociaciones, basándose en los valores culturales de Hofstede (1980). Según estos autores, los negociadores noruegos obtienen mayores resultados integrativos que los mexicanos debido a su baja puntuación en el valor cultural jerarquía. Sin embargo, analizando el valor individualismo, los mexicanos obtienen mayores resultados integrativos que los negociadores noruegos. Un análisis posterior de estos autores, ilustra que las ofertas que realizan los negociadores noruegos son más integrativas que las ofertas de los negociadores mexicanos. Es decir, los resultados distributivos e integrativos vienen determinados por las ofertas realizadas por los negociadores más que por su valor cultural.

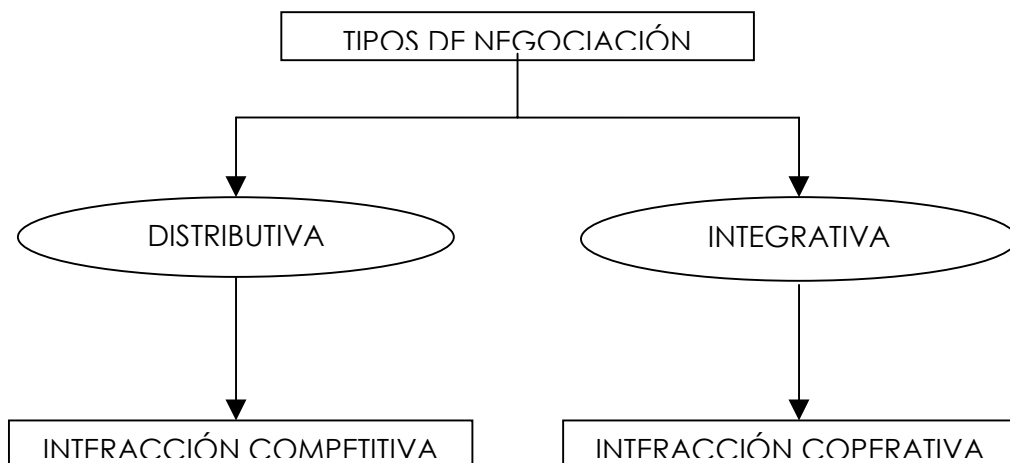
3.3. Implicaciones de la cultura en los resultados de la negociación.

El resultado de una negociación puede ser un acuerdo distributivo, integrativo o un impasse (Brett, 2000).

La distinción entre acuerdos integrativos y distributivos tiene su origen en el trabajo de Walton y McKersie,s (1965) sobre negociación colectiva, que se centra en el proceso, evolución y resultados de la negociación (Kersten, 2001).

Munduate y Martínez (2003) definen la negociación integrativa y distributiva como se expone a continuación (figura 3):

**Figura 3.** Tipos de negociación (Munduate y Martínez, 2003).



- *Negociaciones distributivas:* Este tipo de interacción también denominada competitiva, es descrita como negociación de

pérdidas-ganancias o negociación bajo condiciones de conflicto de suma cero; ya que los objetivos de los negociadores son mutuamente exclusivos, es decir lo que una parte gana lo pierde la otra (Kersten, 2001). Esto implica que los objetivos de los negociadores son iguales, pero los criterios están invertidos. El conflicto de intereses en esta situación resulta evidente.

Un aspecto central en la formulación de la negociación distributiva, es la determinación del “punto de referencia o enmarcamiento” (RF) que hace referencia a los objetivos deseados como resultados de la negociación. Otro aspecto fundamental es el referido al “punto de resistencia” (RS) u objetivos mínimos a lograr como resultado de la negociación, por debajo de los cuáles, los negociadores están dispuestos a romper la negociación. El tercer aspecto, no por ello menos importante, es la denominada zona de contrato o de negociación, que puede ser positiva o negativa, según se dé o no un solapamiento entre los respectivos puntos de resistencia. La determinación de estos puntos para sí mismo, lleva a los negociadores a decidir cuando les interesa continuar con una negociación y cuando es conveniente romper la negociación y rechazar una oferta inaceptable (Munduate y Martínez, 2003).

- Negociaciones integrativas: Este tipo de interacción también se denomina cooperativa, de ganancias-ganancias o negociación bajo condiciones de conflicto de suma variable, donde ambas partes pueden salir ganando. Se trata por tanto de realizar una adecuada distribución de los recursos entre las partes, buscando

soluciones conjuntas a sus problemas. En la negociación integrativa la cuestión es encontrar alternativas que puedan beneficiar a ambas partes. El potencial integrativo se da cuando la naturaleza de un problema permite soluciones que beneficien a ambas partes o al menos cuando las ganancias de una de las partes no representan sacrificios proporcionales para la otra. Según esta formulación, la negociación integrativa es más asequible cuando las partes desean llegar a una solución que sea mutuamente aceptable y que sea factible dado el cariz de los problemas en disputa. En la negociación integrativa, las partes acuden a la negociación con una conducta exploratoria, buscando una vía de resolución de un problema. Diversos estudios (Lax y Sebenius, 1986; Fisher, Ury y Patton 1991; Sebenius, 1992; Ury, 1993; Raiffa, 1996; Bazerman, 1998) consideran que existen cuatro características que facilitan las negociaciones integrativas: a) crear valor, b) centrarse en los intereses y no en las posiciones, c) intercambiar información relevante y d) reestructurar los problemas. En esta misma línea, Rubin, Pruitt y Kim (1994) han desarrollado tres aspectos claves con el fin de conseguir acuerdos integrativos para las partes implicadas en la negociación: incorporar elementos nuevos al conflicto, añadir recursos económicos, sociales o temporales, lo que se conoce como expandir el pastel; reducir los costes, es decir, eliminar aquellos elementos que interfieran en un acuerdo satisfactorio y desarrollar nuevas opciones que, aunque no coincidan con los intereses iniciales de las partes, satisfagan las necesidades subyacentes a las mismas.

Olekalns, Smith y Wallsh (1996) consideran que las negociaciones integrativas y distributivas se diferencian por una mayor frecuencia en el uso de estrategias integrativas y distributivas. Dada la necesidad de los negociadores de crear valor (Lax y Sebenius, 1986) resulta necesario que los dos tipos de resultados -integrativos y distributivos- difieran no sólo en la frecuencia con la que se usan un tipo u otro de estrategias sino también, en la forma de distribuirse a lo largo del proceso de negociación.

Por otro lado, según Brett (2001) en las negociaciones integrativas pueden darse seis tipos de acuerdos integrativos diferentes:

- Acuerdo de contingencia: Acuerdo que depende de otro suceso.
- Acuerdo de duración limitada: Acuerdo para intentar conseguir algo durante un tiempo limitado.
- Acuerdo basado en el futuro: Acuerdo que se basa en el futuro.
- Acuerdo general: Acuerdo que se centra en los intereses que subyacen a las disputas.
- Acuerdo minucioso: Acuerdo centrado en circunstancias particulares del conflicto.
- Acuerdo centrado en la concesión de asuntos de poca prioridad para finalmente obtener mayores ganancias.



Diversos estudios (Fisher, Ury y Patton, 1996; Thompson, 1998; Lewicki, Saunders y Minton, 1997) observan que los resultados integrativos facilitan, un mayor compromiso, un resultado ganar-ganar y la creación de valores, que no permiten los distributivos. Los investigadores en general, consideran que los comportamientos integrativos -compromiso y colaboración-, conllevan efectos positivos sobre los resultados de la negociación. En este sentido, este tipo de comportamiento facilita el logro de acuerdos ganar/ganar mientras que ocurre lo contrario en el caso de la competición (Rubin y Brown, 1975; Pruitt, 1981; Ury, Brett y Goldberg, 1993; Ring y Van de Ven, 1994; Fisher, Ury y Paton, 1996; Song, Xie y Dyer, 2000). La colaboración y el compromiso implican el establecimiento de una interacción comunicativa efectiva y, por ello, es posible la creación de un mayor número de opciones de creación de valor (Bazerman, Tenbrusel y Wade-Benzoni, 1998) y la obtención de acuerdos mutuamente satisfactorios (Fisher, Ury y Paton, 1996).

Es necesario como indica Brett (2001), delimitar el término integrativo por la forma tan imprecisa con la que se ha utilizado. Cuando se hace referencia a un acuerdo satisfactorio, implica la evaluación que hacen las partes, independiente de la naturaleza de los acuerdos, es decir, si es integrativo o distributivo. Así un acuerdo distributivo puede ser evaluado como positivo y un acuerdo integrativo puede ser evaluado como negativo aunque implique ganancias para las partes integrantes en la negociación. Sin embargo, cuando nos referimos a un acuerdo distributivo o

integrativo, sin especificar el grado de satisfacción, hablamos de tipologías y no de apreciaciones subjetivas.

Las diferencias existentes entre los resultados integrativos y distributivos, permite que estudios posteriores, describan las estrategias y tácticas utilizadas en las negociaciones integrativas y distributivas (Lewicki y Litterer, 1985; Pruitt y Rubin, 1986; Ury, 1993; Fisher, Kopelman y Schneider, 1994; Lewicki, Saunders y Minton, 1997).

El tercer tipo de resultados al que hacíamos mención, es el impasse en el cuál los negociadores no logran llegar a un acuerdo durante la negociación, es decir no se obtienen resultados integrativos ni distributivos.

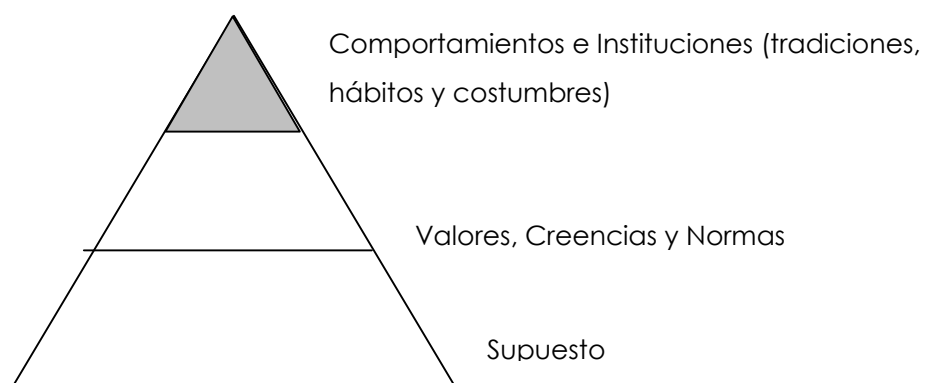
Obtener estos tipos de resultados -integrativo, distributivo o impasse- está determinado por múltiples variables. Así, algunos estudios analizan el impacto de diferentes variables sobre los resultados integrativos; experiencia del negociador (Thompson, 1990), presión de la duración de la negociación (Yukl, Malone, Hayslip y Yamin, 1976) y los motivos sociales (De Dreu, Giebels y Van de Vliert, 1998). Otros estudios consideran que la relación existente entre las partes implicadas en la negociación puede influir en los resultados obtenidos (Barley, 1991; Sondak y Moore, 1993; Thompson, Peterson y Kray, 1995; Sheppard y Tuchinski, 1996) y en múltiples ocasiones, se enfatiza la influencia de la cultura de los negociadores en los resultados de la negociación.

Para poder comprender la importancia de la cultura (Brett y Okumura, 1998; Brett et al., 1998; Brett, 2000, 2001; Gelfand y Dyer,

2000) sobre los resultados de la negociación, resulta relevante delimitar qué aspectos de una cultura son más importantes a la hora de negociar. En este sentido caben destacar las aportaciones realizadas por Schneider's (1997) y Salacuse (1999).

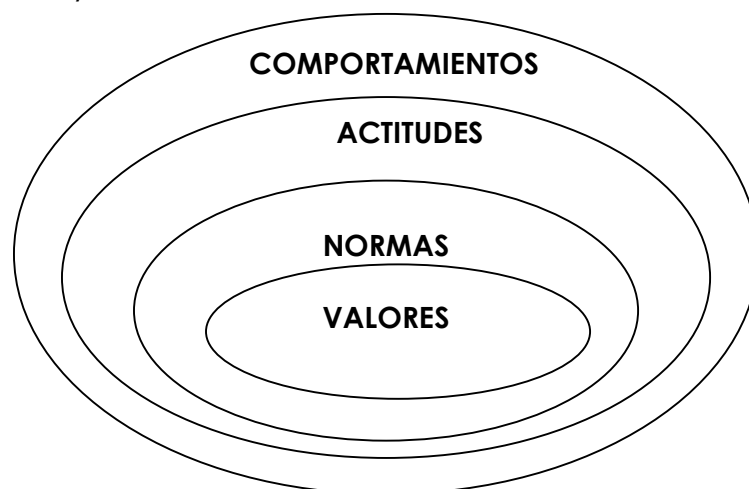
Schneider's (1997) crea un modelo de cultura denominado "cultura como un iceberg". Generalmente, una novena parte de un iceberg es visible, y el resto se halla sumergido. Como se indica en la figura 4, la parte visible del iceberg cultural, hace referencia a los comportamientos e instituciones que caracterizan a una cultura: tradiciones, hábitos y costumbres. Estas tradiciones, hábitos y costumbres son una expresión de la base de una cultura, es decir de sus valores, creencias y normas. Las costumbres que caracterizan a una cultura no son arbitrarias; hacen referencia a los valores y creencias fundamentales del mundo. Por tanto variar estas expresiones y costumbres implica cambiar siglos de creencias y valores.

**Figura 4.** Modelo de cultura como un iceberg (Adaptado de Schneider's, 1997)



Salacuse (1999) crea un modelo de cultura denominado “cultura como una cebolla”. Según este autor, el proceso para comprender la cultura de un negociador en un proceso de negociación, es similar al de pelar una cebolla. Como se indica en la figura 5, la capa más externa de la cebolla son los comportamientos. Esto es lo primero que un negociador percibe en una negociación intercultural. La segunda capa, algo más interna que la primera, hace referencia a las actitudes de los negociadores ante las distintas situaciones y fenómenos. Las actitudes pueden hacerse evidentes en una negociación intercultural cuando las discusiones se prolongan. La tercera capa hace referencia a las normas y la última capa consiste en los valores. En ocasiones las diferencias entre los valores de los negociadores, dificulta comprenderse mutuamente. En negociaciones interculturales, los negociadores pueden conocer las diferencias entre sus valores y los de los otros negociadores después de haber firmado el contrato y de comenzar a trabajar juntos.

**Figura 5.** Modelo de cultura como una cebolla (Adaptado de Salacuse, 1999)



#### **4. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.**

En este apartado, se pretenden desarrollar las bases sobre las que se sustenta este estudio. Es decir, se va a definir el motivo por el que se analizan las culturas española e hispanoamericana en un proceso de negociación intercultural e intracultural. Para ello, se van a delimitar las variables, objetivos e hipótesis planteados en el estudio.

##### 4.1. Justificación.

El objetivo general del presente estudio, es analizar las culturas española e hispanoamericana en un proceso de negociación intercultural e intracultural. Analizando este objetivo surgen dos grandes preguntas; por qué en el ámbito de la negociación intercultural en vez de en otros ámbitos, y por qué estas culturas y no otras.

La respuesta de la primera pregunta planteada, referente al ámbito en el que se desarrolla el estudio, se deduce por la época de globalización en la que nos encontramos. Es decir, para que las organizaciones puedan ser competitivas en el mercado global emergente en el que vivimos (Harris y Moran, 1991) es necesario que negocien con otras culturas. Para poder ser eficaces en las negociaciones con otras culturas, es importante conocer las características de las culturas con las que se va a negociar y así poder desarrollar el potencial integrativo que existe. Por tanto, resulta evidente que el conocimiento de la cultura, es decir del perfil cultural del otro negociador, es fundamental para poder

anticipar su comportamiento (Hofstede, 1989; Maron y VanBremen, 1999).

La segunda pregunta, referente al motivo por el que se analizan las culturas española e hispanoamericana, tiene dos posibles respuestas. La primera es que resulta preciso para llevar a cabo una negociación intercultural, que ambas culturas compartan el mismo idioma. En este sentido, España e Hispanoamérica comparten el idioma Español. La segunda respuesta se obtiene realizando una revisión de la literatura en la que se observa, como se detalla a continuación, que no existe unanimidad sobre las características culturales que definen a ambas culturas.

Así, España e Hispanoamérica han sido descritas por un lado como culturas similares y por otro, como culturas diferentes (Hofstede, 1980; Torregrosa, 1994; Ros y Gouveia, 2001; Gouveia, Clemente y Espinosa, 2003; Kamen, 2003).

Son definidas como culturas con ciertas similitudes (Ros y Gouveia, 2001) debido a las conexiones históricas y lingüísticas que han existido entre ambas a lo largo de toda la historia, y que incluso hoy en día sigue manteniéndose vigente. En este sentido, Gómez Ducal (1999) refuerza la importancia de las conexiones lingüísticas al considerar que la lengua es la parte más íntima de la cultura, porque nos permite representar como pensamientos -y como sentimientos - los hechos culturales.

Son definidas, como culturas diferentes porque lo único que tienen en común es el idioma y esto es únicamente, un puente de comunicación entre diferentes culturas (Kamen, 2003)

Sin embargo, algunos estudios consideran que ambas culturas no son similares ni diferentes, sino que están a medio camino. Es decir, que no son culturas con características puramente definidas. En este sentido, Gouveia, Clemente y Espinosa (2003), con el propósito de evaluar la escala propuesta por Triandis y colaboradores (Singelis, Triandis, Bhawuk y Gelfand, 1995; Triandis, 1995; Triandis y Gelfand, 1998), describen que España está a medio camino entre la CEE y Latinoamérica. Así, los españoles se identifican con la CEE, pero sienten mayor afinidad - por los acontecimientos culturales e históricos- con Latinoamérica.

Por otro lado, el interés de los estudios sobre España e Hispanoamérica, no sólo se ha centrado en el análisis de las similitudes y diferencias de ambas culturas, sino también en las características concretas que presentan ambas culturas (Hofstede, 1980; Leung, Au, Fernández-Dols e Iwawaki, 1992; Torregrosa, 1994; Ros y Schwartz, 1995; Thompson, 1998; Cruces, Cisneros, Munduate, Gómez y Dorado, 1999; Gouveia y Clemente, 1999; Ros y Gouveia, 2001)

En este sentido, Hofstede (1980) considera que países como Colombia, Venezuela, Perú, México, Brasil y Argentina - Hispanoamérica- puntuaron por encima de la mediana en colectivismo y que España muestra una tendencia hacia el

individualismo. El estudio de Hofstede (1980) ha tenido diversas interpretaciones por diferentes autores. Así, Torregrosa (1994) considera que España está a medio camino entre el individualismo y el colectivismo. Thompson (1998) considera que España presenta una baja puntuación en individualismo y que Latinoamérica es colectivista y Ros y Gouveia (2001), consideran que España es moderada en colectivismo.

Otros de los estudios que describen las características de estas culturas, es el realizado por Ros y Schwartz (1995) en el que comparando la jerarquía de valores de varios países de la Europa Occidental, con las prioridades valorativas de naciones del resto del mundo, refuerza la multi-dimensionalidad, y muestra que las culturas no tienen porqué adscribirse a un patrón rigurosamente individualista o colectivista. Desde la perspectiva unidimensional (Hofstede, 1984), la cultura de la Europa Occidental sería individualista en un sentido, pero no en otro, ya que cuando se asume la visión del individuo autónomo como la unidad social, es individualista. No obstante, La cultura Occidental también valora la preocupación por los otros, la justicia o la igualdad, antes que el egoísmo o la ambición. Sin embargo, Leung, Au, Fernández-Dols e Iwawaki (1992) describen España como colectivista. En la misma línea, Cruces, Cisneros, Munduate, Gómez y Dorado (1999) describen la predominancia en la cultura española del colectivismo con un marcado énfasis horizontal en la totalidad de la muestra. En este sentido, estos autores analizan los factores culturales y emocionales implicados en el uso del engaño (la mentira y el soborno) en los procesos de negociación. Gouveia y



Clemente (1999), a partir del estudio de Triandis (1995), consideran que España presenta una ligera inclinación hacia el colectivismo cuando se compara con el individualismo.

Esta disparidad de opiniones, sobre las características de estas culturas, es analizada por Molero, Gaviria y Morales (2000). En su estudio describen por un lado la multi-dimensionalidad del individualismo en España. Es decir, que en España existen diversas dimensiones de individualismo y por tanto, es sumamente improbable que el individualismo y el colectivismo puedan encontrarse de forma pura y, por otro que en España existen diversos perfiles de individualismo, en los cuáles el nacionalismo, la ideología política y la religiosidad, junto con otras variables psicosociales juegan un papel importante.

Por tanto, en consonancia con los estudios comentados anteriormente (Hofstede, 1980; Torregrosa, 1994; Ros y Gouveia, 2001; Gouveia, Clemente y Espinosa, 2003; Kamen, 2003), se puede sostener con fundamentación teórica de partida que no existe unanimidad en las características culturales que presentan España e Hispanoamérica con relación a la dimensión individualismo/colectivismo.

Por otro lado, para poder hablar de culturas es necesario, - debido a las múltiples definiciones comentadas en los primeros apartados de este capítulo- delimitar aquella definición a partir de la cuál se va a desarrollar el presente estudio. En este sentido, la presente investigación toma como punto de partida, las

definiciones sobre cultura aportadas por Lyttle, Brett y Shapiro (1999) -la cultura es el único carácter de un grupo social que abarca los valores y normas compartidos por los miembros de ese grupo- y por Triandis (1994) -la cultura es un sistema de significado compartido entre personas que hablan una lengua determinada durante un período específico de tiempo y en una región geográfica concreta-. Ambas definiciones -la aportada por Lyttle, Brett y Shapiro (1999) y por Triandis (1994)- son punto de partida en este estudio por dos motivos principales. El primero es que la definición aportada por Lyttle, Brett y Shapiro (1999) sobre cultura, incluye dos variables relevantes en esta investigación: valores culturales y normas culturales. En este sentido, como indica Sneddon (2003) el concepto de cultura que se utilice en un estudio, influirá en los elementos que se analicen de esa cultura. El segundo, es que la definición sobre cultura aportada por Triandis (1994) hace referencia a una lengua determinada -en este caso es el español, sin la cuál hubiera sido imposible realizar comparaciones interculturales-. Por tanto, partiendo de estas definiciones, nuestro interés se centra en dos culturas concretas: España e Hispanoamérica.

En tal sentido, la finalidad de esta investigación es llevar a cabo, siguiendo la metodología del estudio realizado por Brett y Okumura (1998), una negociación transaccional entre negociadores españoles e hispanoamericanos en una situación de negociación intercultural e intracultural.

Se pretenden contrastar diferentes hipótesis, en las que se analizan: en primer lugar, las relaciones entre las variables del estudio que definen a las culturas española e hispanoamericana (hipótesis 1 y 2). En segundo lugar, la estrategia de compartir información sobre intereses y prioridades en negociaciones interculturales e intraculturales (hipótesis 3). En tercer lugar, las ganancias conjuntas e individuales obtenidas en negociaciones interculturales e intraculturales (hipótesis 4) y, en cuarto y último lugar, las ganancias conjuntas obtenidas en negociaciones interculturales en función de la compatibilidad que presentan las díadas (hipótesis 5).

En primer lugar, referente a la relación entre las variables que definen a las culturas, se describe en la literatura que las culturas individualistas, caracterizadas por la autonomía del individuo (Brett, 2000) se centran más en sus propios intereses que en los intereses colectivos. Por otro lado, también se describe que las culturas jerárquicas, caracterizadas por su énfasis en el status social (Brett, 2000) son descritas como culturas en las que el poder es el factor determinante del status social.

Por tanto, resulta adecuado analizar la relación entre estos valores culturales y normas culturales en las culturas española e hispanoamericana.

En segundo lugar, respecto a la estrategia de compartir información sobre intereses y prioridades, como se describe en la literatura (Brett y Okumura, 1998; Gelfand y Christakopoulou, 1999;

Tinsley, Curhan y Kwak, 1999; Carnevale y Leung, 2001), en las negociaciones interculturales se compartirá menos información sobre los intereses y prioridades de cada parte, que en las intraculturales. Es decir, si la estrategia de compartir información sobre los intereses y prioridades es diferente en cada cultura -una cultura comparte información directamente y otra indirectamente- es probable que se comparta menor información en las negociaciones interculturales que en las intraculturales.

Por tanto, se analizarán si existen diferencias en la estrategia de compartir información sobre intereses y prioridades en negociaciones interculturales e intraculturales. Para ello, se analizará la información que compartieron sobre sus intereses y prioridades los compradores y vendedores de cada cultura en negociaciones interculturales e intraculturales.

En tercer lugar, referente a las ganancias obtenidas en ambos tipos de negociaciones, se describe en la literatura (Adler y Graham, 1989; Brett y Okumura, 1998; Carnevale y Leung, 2001) como las ganancias obtenidas en negociaciones interculturales son menores que en negociaciones intraculturales. Es decir, en situaciones de negociación intercultural -cuando negocian culturas diferentes- es probable que al haber diferencias en diversos aspectos, en sus características culturales y en sus estrategias de compartir información, los resultados obtenidos sean menores que cuando estas culturas negocian con su misma cultura -negociación intracultural-.

Por tanto, se analizarán los resultados obtenidos en las negociaciones interculturales e intraculturales, referente a los aspectos tratados en la negociación.

En cuarto lugar, referente a las ganancias conjuntas obtenidas según la compatibilidad de las díadas interculturales, en la literatura (Brett y Okumura, 1998) se considera que aquellas díadas que presentan incompatibilidad en algunas de las variables utilizadas para describir las culturas –valores culturales y esquemas de negociación- obtendrán menores ganancias conjuntas que las que presenten compatibilidad en estas variables.

Por tanto, se analizará la posible compatibilidad/incompatibilidad de las díadas interculturales, en los valores culturales y los esquemas de negociación, para delimitar la influencia que esta compatibilidad presenta sobre las ganancias conjuntas obtenidas.

## 4.2. Variables

### ▪ **VARIABLES INFLUYENTES:**

- V. Para definir la cultura:
  - ❖ Valores culturales:
    - Individualismo/Colectivismo
    - Jerarquía/Igualitarismo
  - ❖ Esquemas de negociación:
    - Normas culturales:
      - Compartir información
      - Tácticas distributivas
      - Propio interés
    - Expectativas sobre los resultados:
      - Medida en que son poderosas las organizaciones que representan
      - Roles de las partes
      - Medida en que comparten información
      - Alternativas a la negociación
  - ❖ Tipo de cultura:
    - Español
    - Hispanoamericano
- Negociación:
  - ❖ Intercultural
  - ❖ Intracultural Español
  - ❖ Intracultural Hispanoamericano
- Rol:
  - ❖ Comprador
  - ❖ Vendedor

**VARIABLES CRITERIO:**

- Resultados de la negociación:
  - ❖ Ganancias conjuntas
  - ❖ Ganancias individuales
  - ❖ Precio por episodio
  - ❖ Número de emisiones
  - ❖ Posibilidad de financiar la serie tv (Mujeres Trabajadoras)
  - ❖ Posibilidad de incluir otra serie tv (Juniors)
  
- Estrategia de compartir información sobre intereses y prioridades

4.3. Objetivos

- Analizar las ganancias conjuntas e individuales en negociaciones interculturales e intraculturales.
  
- Valorar la estrategia de compartir información sobre intereses y prioridades en ambas culturas en negociaciones interculturales e intraculturales.

#### 4.4. Hipótesis.

1. La variable individualismo/colectivismo se relacionará de manera directamente proporcional con el propio interés.
2. La variable jerarquía/igualitarismo se relacionará de manera directamente proporcional con las tácticas distributivas -empleo de poder-.
3. Los negociadores en negociaciones interculturales compartirán menos información sobre sus intereses y prioridades que en negociaciones intraculturales.
  - 3.1. Los compradores españoles en negociaciones interculturales compartirán menos información sobre intereses y prioridades que en negociaciones intraculturales.
  - 3.2. Los vendedores españoles en negociaciones interculturales compartirán menos información sobre intereses y prioridades que en negociaciones intraculturales.
  - 3.3. Los compradores hispanoamericanos en negociaciones interculturales compartirán menos información sobre intereses y prioridades que en negociaciones intraculturales.
  - 3.4. Los vendedores hispanoamericanos en negociaciones interculturales compartirán menos información sobre intereses y prioridades que en negociaciones intraculturales.



4. Las ganancias conjuntas en negociaciones interculturales serán menores que en negociaciones intraculturales.
5. Las ganancias conjuntas en negociaciones interculturales serán menores cuando los esquemas y valores culturales de los negociadores sean incompatibles que cuando sean compatibles.

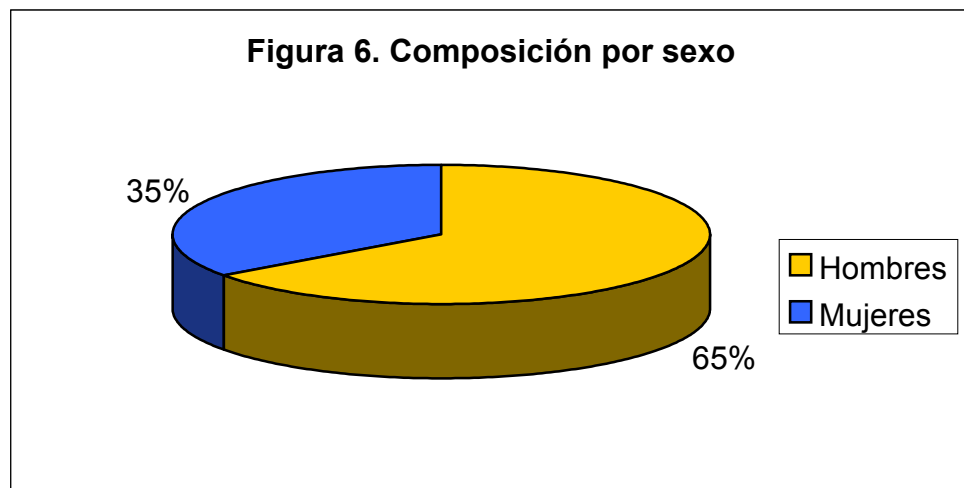


## CAPITULO 2.

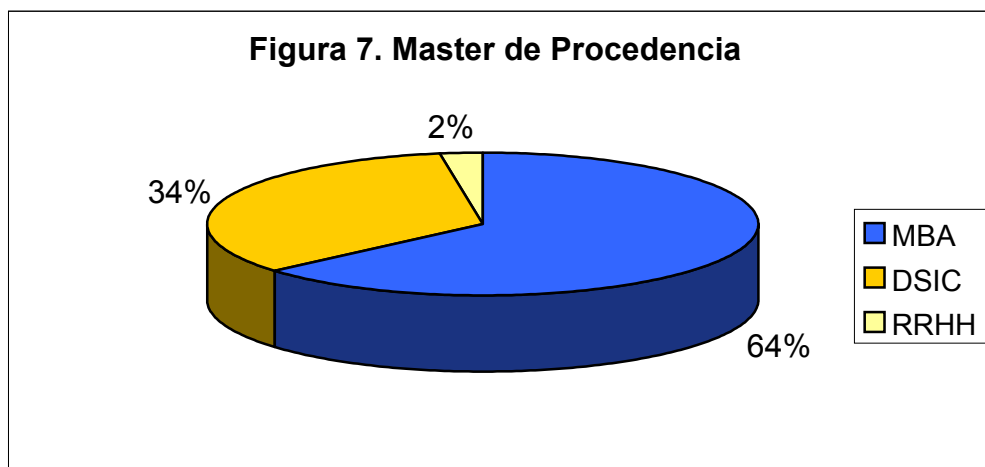
### MÉTODO.

#### 1. PARTICIPANTES.

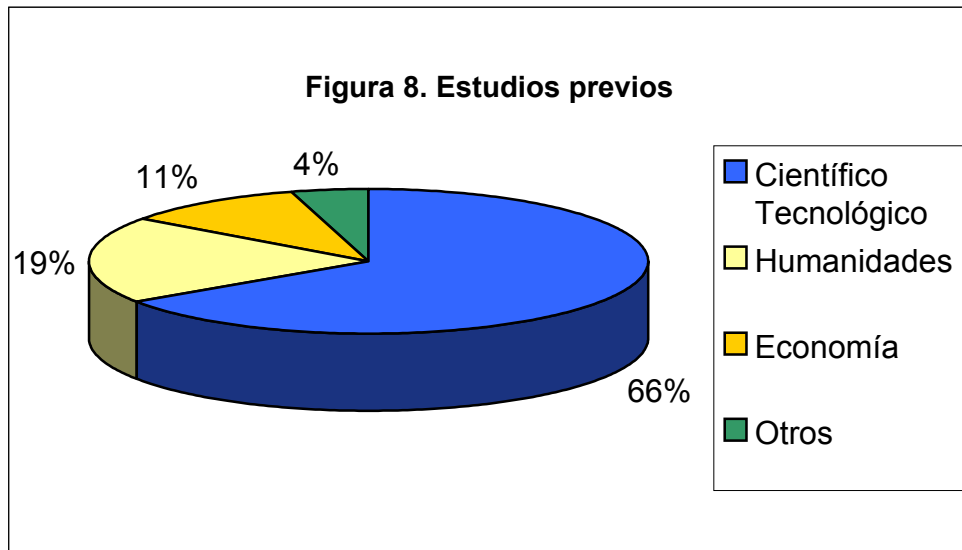
En el estudio participaron 160 sujetos (104 hombres- 65 % y 56 mujeres- 35 %) -véase figura 6-. Todos ellos realizaban a través de las Universidades Españolas, Barcelona y Politécnica de Madrid, un Master en Dirección de empresa, MBA (63,8 %), un Master en Dirección de sistemas de información y comunicaciones, DSIC (33,8 %) o un Master en Dirección de RRHH y Consultoría en las Organizaciones (2,5 %), véase figura 7, en los cuales existía un Seminario de Negociación a partir del cuál obtuvimos nuestra muestra.



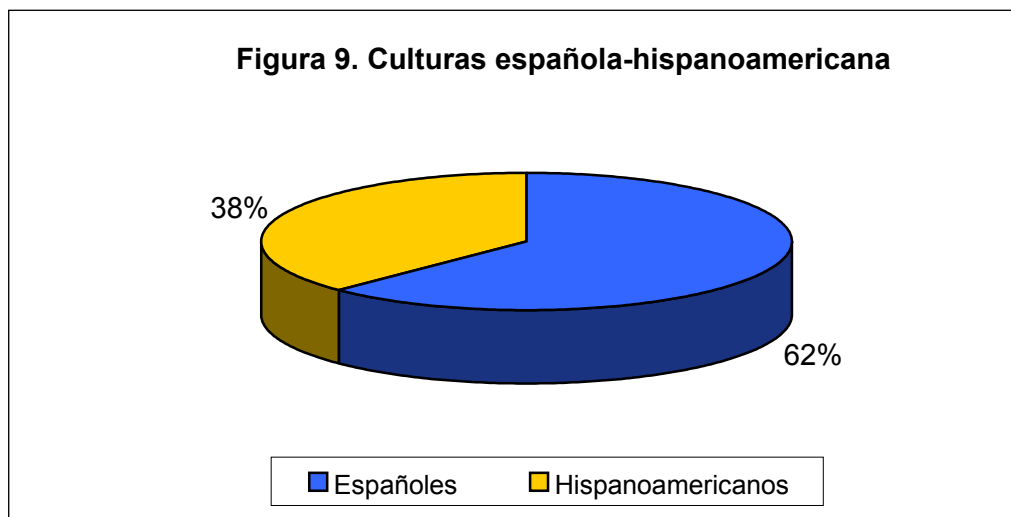
Las edades de los sujetos en el momento de realización del estudio estaban comprendidas entre 23 y 44 años, con una edad media de 29,46 años y una desviación tipo de 4,34. El porcentaje de sujetos que trabajaban en el momento de realización del estudio era de 93,2 %, siendo 1995 el año medio el que comenzaron a trabajar con una desviación tipo de 4,27.

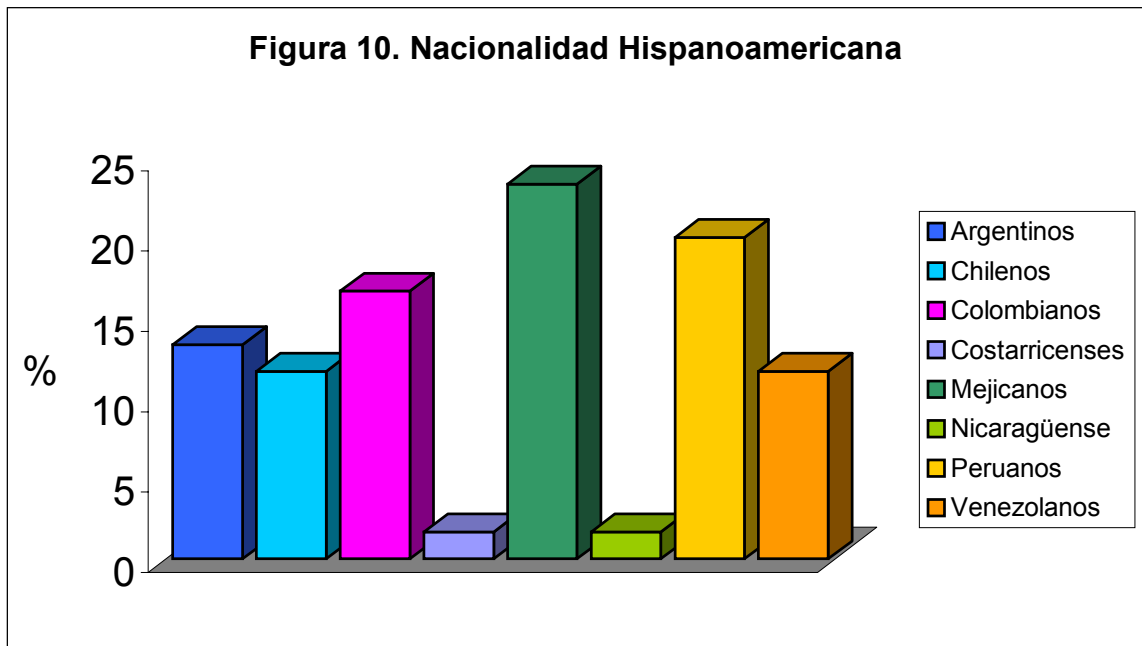


Referente a los estudios previos, 105 sujetos (65,6 %) provenían del área científico-tecnológica, 31 sujetos (19,4 %) de humanidades, 17 sujetos (10,6 %) de economía y 7 sujetos (4,4 %) provenían de otras áreas -véase figura 8-.



Del total de la muestra, 100 sujetos (62,5%) eran de nacionalidad española y 60 sujetos (37,5%) de diferentes naciones de Hispanoamérica -véase figura 9-; concretamente, 8 eran argentinos, 7 chilenos, 10 colombianos, 1 costarricense, 14 mexicanos, 1 nicaragüense, 12 peruanos y 7 venezolanos -véase figura 10-.





## 2. INSTRUMENTOS.

Para evaluar las diferentes variables que conforman esta investigación, se utilizaron los siguientes instrumentos:

### 1. Cuestionario biográfico.

Concretamente referido a diferentes aspectos biográficos; edad, sexo, programa de formación que estaba llevando a cabo el sujeto, año en el que comenzó a trabajar, titulación, ocupación actual, nacionalidad y, si consideraba que su nacionalidad indicaba su cultura dominante. En caso contrario, debían especificar su cultura dominante. Si esta era diferente a la nacionalidad del sujeto, era excluido de la muestra. Este criterio de exclusión impide uno de los problemas habituales en las investigaciones transculturales. Es decir, evita asignar a priori a los

individuos categorías que no coincidan con la identidad percibida del individuo (Maya y Martínez, 2002). El número de sujetos excluidos de la muestra fue de 34.

## 2. Cuestionario de Valores Culturales (Schwartz, 1994).

Formado por 13 ítems con 9 opciones de respuesta, que oscilan desde suprema importancia (7) hasta opuesto a mis valores (-1). Los sujetos debían responder tomando cada valor como un principio guía en su vida. Concretamente, el instrumento valora qué aspectos son más o menos importantes para una cultura, medido de forma individual. Está formado por dos escalas bipolares: la escala individualismo/colectivismo, formada por 7 ítems, y la escala jerarquía /igualitarismo, formada por 6 ítems.

## 3. Cuestionario sobre Normas Culturales (Brett y Okumura, 1998; Brett et al., 1998).

Este cuestionario formada por 10 ítems con cinco opciones de respuesta cada uno, va desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo). Evalúa qué tipos de comportamientos son apropiados o inapropiados por una cultura, medidos de forma individual. Concretamente, el instrumento está formado por tres escalas: compartir información, formado por 5 ítems; tácticas distributivas, formado por 4 ítems; y la escala propio interés, formado por un único ítem.

4. Cuestionario de Expectativas sobre los Resultados (Brett y Okumura, 1998; Brett et al., 1998).

Evalúa la medida en que los negociadores consideran que los resultados de la negociación están en función de cuatro aspectos: medida en que las partes comparten información, medida en que son poderosas las organizaciones, roles que representan las partes y posibles alternativas que tengan las partes a negociar, con un formato de respuesta que va desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo).

5. Cuestionario sobre estrategia de compartir información sobre intereses y prioridades (Brett y Okumura, 1998).

Era cumplimentado de forma individual tras finalizar el tiempo estipulado para la negociación. Los negociadores debían puntuar los aspectos de la negociación con respecto a la importancia que cada uno consideraba que tenían para la otra parte. Concretamente se le preguntaba, en una escala de 1 (mayor prioridad) a 5 (menor prioridad), sobre el precio por episodio, el número de emisiones, la financiación, Juniors y otros aspectos que quisieran especificar (como la cláusula de contingencia). Este cuestionario es utilizado para evaluar la estrategia de compartir información sobre intereses y prioridades.



### **3. TAREA.**

Para poder llevar a cabo la negociación –intercultural e intracultural- los participantes utilizaron el Ejercicio de negociación “MUJERES TRABAJADORAS” (Tenbrunsel y Bazerman, 1995), traducido al español (Gleiser, 1997).

Se trata de la simulación de la transacción comercial de una serie televisiva llamada “Mujeres Trabajadoras” entre un comprador (canal independiente de televisión de Chicago) y un vendedor (una de las principales firmas norteamericanas de medios de comunicación).

La negociación consistía en la compra-venta de los derechos de una serie televisiva “Mujeres Trabajadoras” teniendo en cuenta una serie de aspectos establecidos que debían negociar comprador y vendedor: precio por episodio de la serie, número de veces que podía ser emitido cada episodio, posibilidad de financiar la serie la serie televisiva y posibilidad de comprar o vender otra serie televisiva, compatible con la serie Mujeres Trabajadoras, denominada “Juniors”.

### **4. PROCEDIMIENTO.**

A todos los sujetos que realizaron el Seminario de Negociación se les entregaban los cuestionarios referidos anteriormente, para que lo cumplimentasen antes de negociar. Posteriormente se les asignaba un rol (comprador/vendedor) de

forma aleatoria y se les facilitaba la información correspondiente al mismo (al comprador información del comprador y al vendedor información del vendedor), con el fin de conocer, tanto comprador como vendedor, cuáles eran sus puntos de partida (véase Tabla 2)

**TABLA 2.** Posiciones de partida de comprador y vendedor para la compra -venta de la serie televisiva Mujeres trabajadoras.

		<b>CADENA DE TV (COMPRADOR)</b>	<b>PRODUCTORA (VENDEDOR)</b>
<b>Ingresos esperados *</b>		8.400,000	-----
<b>Precio de la serie *</b>	Limite	60.000	35.000
	Aspiración	30.000	70.000
<b>Número de emisiones</b>	4	-1.680.000	500.000
	5	-840.000	250.000
	6	0	0
	7	840.000	-250.000
	8	1.680.000	-500.000
<b>Financiación de la serie televisiva Mujeres Trabajadoras</b>	Año 1	10 %	-20 %
	Año 2	20 %	-35 %
	Año 3	30 %	-50 %
	Año 4	40 %	-60 %
	Año 5	50 %	-70 %
<b>Juniors *</b>		20.000	10.000
<b>Batna *</b>		3.000.000	2.500.000

\* están referidas en dólares

Una vez que cada sujeto disponía de la información, se les facilitaba media hora para que pudieran preparar el caso entre todos los vendedores por un lado y entre todos los compradores por otro. A continuación, los evaluadores formaban las díadas (comprador/vendedor) según la región geográfica a la que pertenecían los negociadores (hispanoamericana y española). De esa forma se obtuvieron negociaciones interculturales (negociador hispanoamericano – español) y negociaciones intraculturales (negociador español – español; negociador hispanoamericano – hispanoamericano).

Todas las díadas dispusieron de un tiempo máximo de 90 minutos para negociar, tras el cuál concluía la negociación aunque los negociadores no hubiesen llegado a un acuerdo. Posteriormente cada sujeto cumplimentaba el cuestionario post-negociación y las díadas exponían ante el resto del grupo los resultados obtenidos, estableciéndose una discusión abierta entre todos los presentes.

La mejor alternativa de cada uno de los negociadores a la compra o venta de la serie televisiva “Mujeres Trabajadoras” era el parámetro denominado BATNA (best alternative to a negotiated agreement). Esta alternativa que los negociadores conocían desde el comienzo de la negociación, era diferente para cada negociador; concretamente para el comprador eran 3.000.000\$ y para el vendedor 2.500.000\$.

Algunos aspectos de la negociación como el número de episodios de la serie (100), el BATNA de cada negociador y la posibilidad de financiar la serie televisiva "Mujeres Trabajadoras" durante más de 5 años, no eran negociables.

Existía la posibilidad de una negociación integrativa. Para ello, el comprador debía darse cuenta que lo más importante para el vendedor era la financiación, mientras que este debía darse cuenta que lo más importante para el comprador era el número de emisiones. La serie televisiva "Juniors" era otro aspecto de la negociación que podía generar valor para comprador y vendedor.

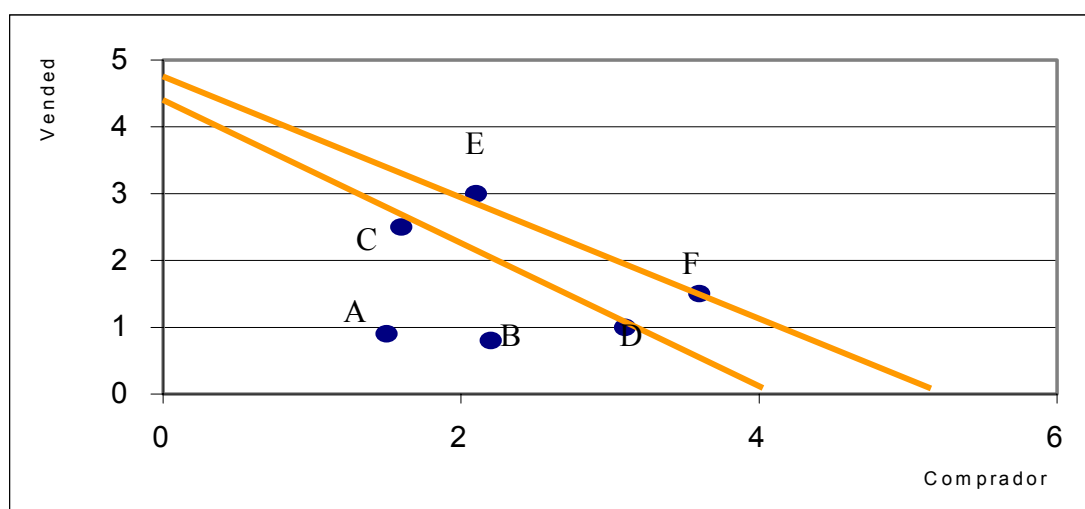
En la Tabla 3 aparecen diferentes resultados que podían haberse obtenido en la negociación. En ella se observa cómo maximizando aquellos aspectos importantes para la otra parte (número de emisiones y financiación) y realizando la compra-venta de Juniors (aspecto que generaba valor para ambas partes), se alcanzaban resultados integrativos. Estos resultados aparecen reflejados en la figura 11.

**Tabla 3.** Ejemplos de posibles resultados que pueden obtenerse en la negociación.

		A	B	C	D	E	F
Precio por episodio*		46.000	48.000	55.000	40.000	55.000	40.000
Nº Emisiones		6	7	8	8	8	8
Financiación de Mujeres Trabajadoras		25 % (3 años)	25 % (0-3 años)	100 % (año 0)	100 % (año 0)	100 % (año 0)	100 % (año 0)
Otros*						Juniors (15.000)	Juniors (15.000)
Valor neto (millones)*	Compr.	1,5	2,2	1,6	3,1	2,1	3,6
	Vend.	0,9	0,8	2,5	1,0	3,0	1,5
Ganancias cjtas*		2,4	3,0	4,1	4,1	5,1	5,1

\* Cantidades expresadas en dólares

**Figura 11.** Ejemplos gráficos de posibles resultados que pueden obtenerse en la negociación.



Como se observa en la figura 11, se han obtenido tres tipos de resultados. Los de la negociación E y F, los obtenidos en las negociaciones C y D, y los de las negociaciones A y B.

Los obtenidos en la negociación E y F son integrativos puesto que se negociaba el aspecto que generaba valor para ambas partes -la serie televisiva Juniors- y se maximizaban aquellos aspectos que generaban mayor valor para cada una de las partes. Así, el comprador, sabía que para el vendedor lo más importante era la financiación y el vendedor sabía que lo más importante para el comprador era el número de emisiones. Concretamente en ambas negociaciones -E y F- se había alcanzado el máximo potencial integrativo: 5,1 millones.

Los obtenidos en las negociaciones C y D son considerados también integrativos puesto que se habían maximizado los aspectos que generaban mayor valor para cada una de las partes -financiación para vendedor y número de emisiones para comprador-. Sin embargo, no se incluía la serie alternativa Juniors. Por ello, el potencial integrativo alcanzado fue de 4,1 millones.

Sin embargo, los resultados obtenidos en las negociaciones A y B son considerados distributivos puesto que no se maximizaron el número de emisiones y la financiación -aspectos integrativos para cada una de las partes, puesto que podía generarles valor- ni la serie alternativa "Juniors", que generaba valor para ambos. En este sentido el valor alcanzado fue de 2,4 y 3 millones en las negociaciones A y B respectivamente.

### **CAPITULO 3.**

#### **RESULTADOS.**

Para exponer el análisis de los resultados obtenidos en el estudio, seguiremos los siguientes pasos: a) describiremos la características psicométricas de los cuestionarios utilizados a través de los análisis realizados; b) describiremos las características culturales -perfiles culturales- encontradas en los negociadores españoles e hispanoamericanos (objetivo 1); c) analizaremos la relación existente entre los valores culturales y los esquemas de negociación (hipótesis 1 y 2); d) analizaremos la estrategia de compartir información sobre intereses y prioridades cuando ambas culturas se encuentren en situación de negociación intercultural e intracultural (hipótesis 3); e) analizaremos los resultados obtenidos en la negociación, tanto en situación de negociación intercultural como intracultural (hipótesis 4); y f) describiremos las ganancias conjuntas obtenidas en las negociaciones interculturales en función de la compatibilidad que presenten las díadas (hipótesis 5).

#### **1. CARACTERÍSTICAS PSICOMÉTRICAS DE LOS CUESTIONARIOS**

Con el fin de establecer los perfiles culturales de los negociadores españoles e hispanoamericanos, se utilizaron las variables descritas en los estudios de Brett y Okumura (1998); Brett et al. (1998); Brett (2000, 2001). Estas variables se refieren a los valores culturales –individualismo/colectivismo;

jerarquía/igualitarismo y a los esquemas de negociación –normas culturales y expectativas sobre los resultados-

El cuestionario de valores culturales está formado por 13 ítems con una fiabilidad medida a través de la prueba de Cronbach ( $\alpha=.78$ ). Estos 13 ítems conforman dos escalas bipolares: individualismo/colectivismo y jerarquía/igualitarismo (Schwartz, 1994). La escala individualismo/colectivismo está formada por 7 ítems (autorespeto, independencia, ambición, elegir mis propias metas, capaz, inteligencia y éxito). La fiabilidad de la escala se valoró mediante el alpha de Cronbach ( $\alpha=.76$ ). La escala jerarquía/igualitarismo está formada por 6 ítems (poder social, riqueza, reconocimiento social, influencia, autoridad y preservar mi imagen pública). La fiabilidad de la escala se valoró mediante el alpha de Cronbach ( $\alpha=.71$ ). Ambos índices de fiabilidad -el de individualismo/colectivismo y el de jerarquía/igualitarismo- coinciden con los obtenidos en estudios previos (Brett y Okumura, 1998; Brett et al., 1998).

El cuestionario de normas culturales estaba formado por 22 ítems (Brett y Okumura, 1998). Con el fin de conocer la distribución de estos ítems en factores, se llevó a cabo un análisis factorial. Para ello, se analizó la matriz de correlaciones, observándose que existía una gran dispersión entre estos ítems, por lo que se procedió a eliminar aquellos con un índice de correlación con el total de la escala menor de 0.11



Posteriormente, se realizaron los análisis factoriales con los 14 ítems que presentaban un mayor índice de correlación con el total de la escala. Para este análisis se utilizó el método componentes principales y la rotación varimax, forzando los 13 ítems a 2 factores, ya que la escala propio interés no mantuvo el índice de fiabilidad y fue reducida a un único ítem -satisfacer tus propias necesidades-. Esta reducción de la escala propio interés a un único ítem -escala monoítem- coincide con los análisis realizados en los estudios de Brett y Okumura (1998) y Brett et al. (1998). De los 13 ítems de la matriz de componentes rotados, se eliminaron tras el análisis factorial aquellos que presentaban una saturación menor de .50.

El cuestionario final de normas culturales se formó con 10 ítems y un índice de fiabilidad, evaluado a través del alpha de Cronbach ( $\alpha=.67$ ). Estos ítems conformaban tres escalas: compartir información, tácticas distributivas y propio interés.

La escala compartir información estaba formada por 5 ítems; pedir comprensión a la otra parte, compartir información con la otra parte, ser positivo sobre las ideas de la otra parte, colaborar con la otra parte y realizar concesiones. El índice de fiabilidad fue medido a través del alpha de Cronbach ( $\alpha=.62$ ). La escala tácticas distributivas estaba formada por 4 ítems; argumentar para apoyar tu posición, satisfacer las necesidades de la otra parte, realizar peticiones lógicas y permitir a la otra parte salvar su imagen. El índice de fiabilidad fue medido a través del alpha de Cronbach ( $\alpha=.54$ ). La escala propio interés estaba formada por un único ítem; satisfacer tus propias necesidades.

El cuestionario de expectativas sobre los resultados, evalúa la medida en que los negociadores consideran que los resultados de la negociación están en función de cuatro aspectos: medida en que las partes comparten información, medida en que son poderosas las organizaciones que representan, roles que representan las partes y posibles alternativas que tengan las partes a negociar, con un formato de respuesta que va desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo).

## **2. DESCRIPCIÓN DE LOS NEGOCIADORES ESPAÑOLES E HISPANOAMERICANOS DEL ESTUDIO**

Para establecer las diferencias en ambas culturas en relación con los valores culturales y los esquemas de negociación, se utilizó la prueba *t* de Student-Fisher. Previamente, se comprobaron la homogeneidad de varianza y la distribución normal de la muestra en todas las variables analizadas. Todas cumplieron los supuestos previos de aplicación, excepto la expectativa -medida en que son poderosas las organizaciones que representan- para la cuál se utilizó la prueba *U* de Mann-Whitney.

Las diferencias encontradas en ambas culturas hacen referencia a las variables; individualismo/colectivismo y medida en que son poderosas las organizaciones que representan. Concretamente, los negociadores hispanoamericanos eran significativamente más individualistas ( $\bar{X}= 5.8$ , *d.t*= 0.7) que los

negociadores españoles ( $\bar{X}$ = 5.4, d.t.= 0.8)  $t(158) = -2.85$ ;  $p=0.005$ . Por otro lado, los negociadores españoles ( $\bar{X}$ = 3.4, d.t.= 1.1) consideraban más significativamente que los negociadores hispanoamericanos ( $\bar{X}$ = 2.9, d.t.= 1.2) que el resultado de la negociación estaba en función del poder de las organizaciones que representaban  $U(100,60) = 2328$ ;  $p = 0.014$ .

Sin embargo, no se encontraron diferencias significativas entre negociadores españoles e hispanoamericanos en: la importancia del rol (comprador/vendedor), las alternativas a la negociación que tenían ambos negociadores, ni en la medida en que compartían información, referidos estos tres aspectos a las expectativas que tenían los negociadores sobre los resultados de la negociación.

Tampoco se encontraron diferencias significativas entre ambas culturas en las normas culturales: compartir información, tácticas distributivas y propio interés, ni en el valor cultural jerarquía/igualitarismo. Todos estos resultados aparecen reflejados en las Tablas 4 y 5.

**Tabla 4.** Media ( $\bar{X}$ ) y Desviación tipo (d.t) de las culturas española e hispanoamericana en valores culturales y esquemas de negociación.

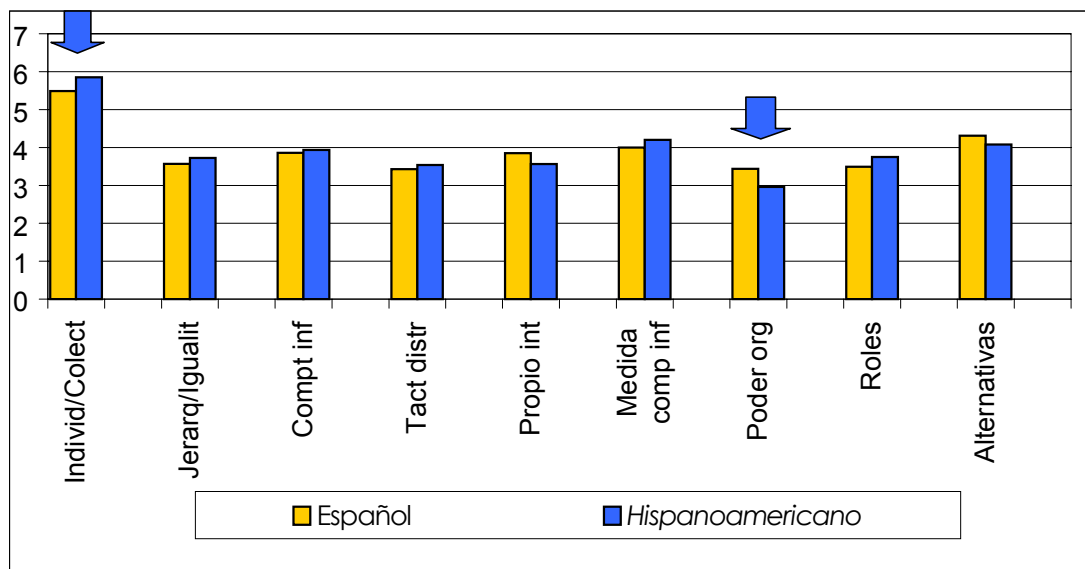
	<b>Hispanoamericano</b>		<b>Español</b>	
	$\bar{X}$	d.t	$\bar{X}$	d.t
1. Individualismo/Colectivismo	5,8	0,75	5,4	0,80
2. Jerarquía/Igualitarismo	3,7	1	3,5	1
3. Compartir información	3,8	0,5	3,8	0,5
4. Tácticas distributivas	3,8	0,5	3,9	0,5
5. Propio interés	3,5	1	3,8	1
6. Medida en que comparten información	4,2	0,8	4	1
7. Roles que representan	3,7	0,9	3,4	0,9
8. Alternativas a negociar	4	0,9	4,3	0,6
9. Medida que son poderosas organizaciones	2,9	1,2	3,4	1,12

**Tabla 5.** Prueba t de Student-Fisher y U de Mann-Whitney de las culturas española e hispanoamericana en valores culturales y esquemas de negociación.

	<b>t</b>	<b>P</b>
1. Individualismo/Colectivismo	-2.85	<b>0.005</b>
2. Jerarquía/Igualitarismo	-0.87	0.385(ns)
3. Compartir información	-0.60	0.393(ns)
4. Tácticas distributivas	1.65	0.174(ns)
5. Propio interés	1.68	0.094(ns)
6. Medida en que comparten información	-1.26	0.207(ns)
7. Roles que representan	-1.16	0.109(ns)
8. Alternativas a negociar	1.78	0.077(ns)
	<b>U</b>	<b>P</b>
9. Medida en que son poderosas organizaciones	2328	<b>0,014</b>

En la figura 12, aparecen representados gráficamente los resultados expuestos anteriormente.

**Figura 12.** Representación gráfica de las culturas española e hispanoamericana en valores culturales y esquemas de negociación



Para poder confirmar que estadísticamente existe un perfil en las culturas española e hispanoamericana, se llevó a cabo un análisis discriminante. Para ello se comprobó que se cumplían las condiciones previas de aplicación.

Los resultados indicaron, a través del método paso a paso, que el número de sujetos clasificados correctamente era del 62,5% de los casos agrupados originales y que las variables incluidas en el análisis para describir el perfil cultural de los negociadores españoles e hispanoamericanos eran el individualismo/colectivismo y las tácticas distributivas.

### 3. RELACIÓN ENTRE VALORES CULTURALES Y ESQUEMAS DE NEGOCIACIÓN

Las hipótesis 1 y 2, establecen la posible relación entre los valores culturales (individualismo/colectivismo; jerarquía/igualitarismo) y las normas culturales (propio interés y tácticas distributivas). Para evaluar estas hipótesis, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson presentado en la Tabla 6.

**Tabla 6.** Correlación de Pearson (r) entre valores culturales y esquemas de negociación

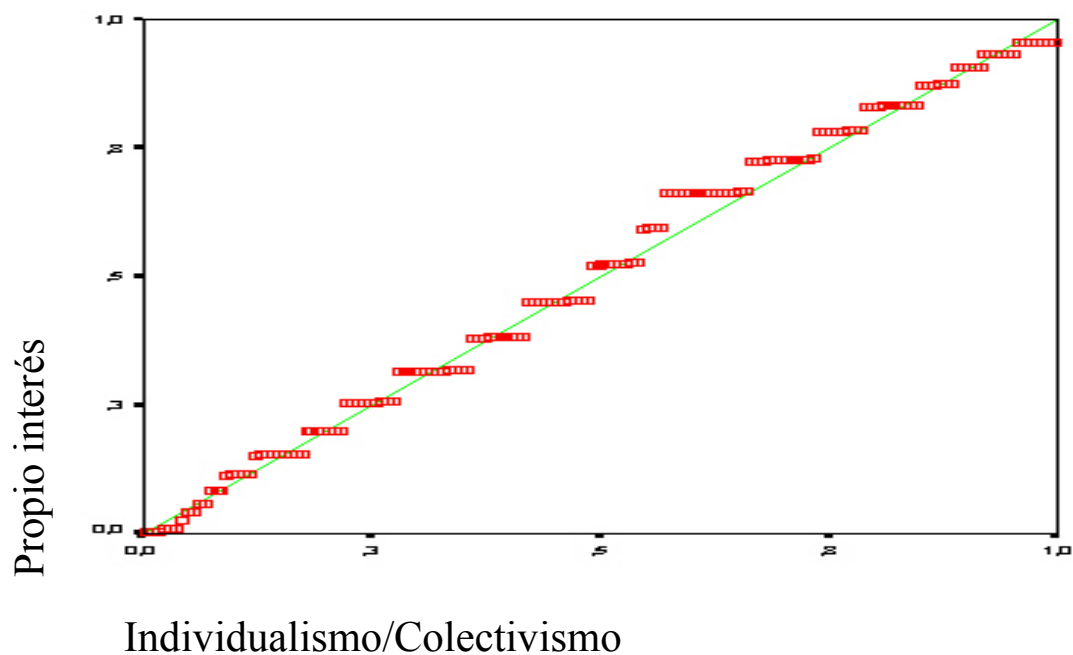
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Indiv/Colect									
2. Jera/Igualt	0,38**								
3. Comp infor	0,13	-0,08							
4. Tact distrib	0,15*	0,07	0,26**						
5. Prop intere	0,18*	0,15*	0,13	0,17*					
6. Medi cmp inf	0,07	-0,07	0,21**	0,05	0,02				
7. Poder org	-0,12	0,02	-0,10	-0,10	0,13	-0,08			
8. Roles	0,19*	0,12	0,00	0,04	0,20**	-0,11	0,07		
9. Alternativas	0,02	-0,08	0,07	0,26**	0,05	-0,06	0,13	0,06	

\* $p \leq 0,05$ ; \*\* $p \leq 0,01$

Como se observa en la Tabla 6, los índices de correlación obtenidos indican que las relaciones entre los valores culturales y los esquemas de negociación -normas culturales y expectativas sobre los resultados- son en general moderadas y bajas.

Se observa la existencia de una correlación positiva y significativa entre individualismo/colectivismo y propio interés ( $r = 0,18$ ). Esto indica que los sujetos que se centran en su propio interés tienden a ser más individualistas que colectivistas. Recuérdese que a mayor puntuación en propio interés, mayor puntuación en individualismo. Sin embargo, a menor puntuación en propio interés menor puntuación en individualismo y por tanto mayor colectivismo. Estos resultados aparecen reflejados en la figura 13.

**Figura 13.** Recta de regresión entre propio interés e individualismo/colectivismo.



El individualismo/colectivismo también se relaciona positiva y significativamente con las tácticas distributivas ( $r = 0,15$ ). Esto indica

que, a mayor puntuación en individualismo, mayor puntuación en tácticas distributivas.

El mayor coeficiente de correlación que se obtuvo fue entre los valores culturales (individualismo/colectivismo y jerarquía/igualitarismo) ( $r = 0,38$ ). Esto indica que a mayor puntuación en individualismo mayor puntuación en jerarquía.

Referente al valor cultural jerarquía/igualitarismo, se comprueba que la relación con las tácticas distributivas no es significativa. Sin embargo la jerarquía/igualitarismo correlaciona positiva y significativamente con el propio interés ( $r = 0,15$ ). Esto indica que a mayor puntuación en jerarquía mayor puntuación en propio interés.

Posteriormente se llevó a cabo un análisis de regresión de las variables estudiadas en la hipótesis 1, introduciendo como variable predictora el valor cultural individualismo/colectivismo y como variable criterio la norma cultural propio interés. El objetivo era conocer cuánto predecía el individualismo/colectivismo de la norma cultural propio interés.

Los resultados indican que individualismo/colectivismo explica un 3,5% del propio interés. Es decir, el individualismo/colectivismo predice muy poco del propio interés.

Esta baja capacidad de predicción de individualismo/colectivismo coincide con el bajo coeficiente de correlación que existe entre ambas variables ( $r=0,18$ ). Una



correlación tan débil entre ambas variables permite predecir muy poco de una sobre otra. Los resultados aparecen expuestos en la Tabla 7.

**Tabla 7.** Modelo de regresión y Coeficientes de regresión entre individualismo/colectivismo y propio interés

R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> corregida	Cambio en R <sup>2</sup>	Cambio en F	P	β (C. de regresión)	P (C. de regresión)
0,035	0,029	0,035	5,77	0,017	0,188	0,017

#### 4. COMPARTIR INFORMACIÓN SOBRE INTERESES Y PRIORIDADES EN NEGOCIACIONES INTERCULTURALES E INTRACULTURALES

La hipótesis 3 establece que, en negociaciones interculturales el intercambio de información sobre intereses y prioridades será menor que en las intraculturales. Para ello, se evaluó la percepción que tenían los negociadores -compradores y vendedores- sobre el aspecto de mayor interés para la otra parte –financiación para vendedor y número de emisiones para comprador– (Brett y Okumura, 1998) y sobre el aspecto que generaba valor para ambas partes -Juniors- (Brett y Okumura, 1998; Brett, 2001).

Para analizar que en negociaciones interculturales existía menor intercambio de información sobre los intereses y prioridades de la otra parte que en las intraculturales, se analizaron por un lado

los compradores y vendedores españoles en negociaciones interculturales e intraculturales de españoles (hipótesis 3.1 y 3.2), y por otro, los compradores y vendedores hispanoamericanos en negociaciones interculturales e intraculturales de hispanoamericanos (hipótesis 3.3 y 3.4).

Para ello, siguiendo la metodología de estudios previos (Brett y Okumura, 1998) se utilizó la prueba chi-cuadrado. Se recodificaron las puntuaciones obtenidas por los sujetos, de forma que las emisiones y la financiación -los aspectos más importantes para comprador y vendedor-, se categorizaban con un 1 si habían sido puntuados como el primer o segundo aspecto más importante, y con un 2 si habían sido puntuados como el tercer, cuarto, o quinto aspecto más importante. La recodificación de Juniors, el aspecto que generaba valor para ambas partes, era de 1 si recibía una puntuación de 1 a 4 y 0 si recibía una puntuación de 5 o no era puntuado. Aquellos aspectos que no eran puntuados se recodificaban con un 6.

Posteriormente, se dividió a los sujetos según el rol que se le había asignado (comprador/vendedor), la región geográfica (español/ hispanoamericano) y el tipo de negociación (intercultural/intracultural español) para analizar las hipótesis 3.1 y 3.2 e (intercultural/intracultural hispanoamericano) para las hipótesis 3.3 y 3.4.

Los resultados obtenidos indican, de forma general, que no existen diferencias significativas entre compradores y vendedores -

tanto españoles como hispanoamericanos- en el número de emisiones y en la posibilidad de financiar la serie televisiva Mujeres Trabajadoras.

Sin embargo, se encontraron diferencias significativas entre el tipo de cultura (español/hispanoamericano), el tipo de negociación (intercultural/intracultural español) –para las hipótesis 3.1 y 3.2- e (intercultural/intracultural hispanoamericano) –para las hipótesis 3.3 y 3.4- y la serie alternativa Juniors.

Para analizar si existían diferencias significativas entre los españoles e hispanoamericanos en las negociaciones interculturales e intraculturales -de españoles e hispanoamericanos- en relación con Juniors, se realizó una tabla de contingencia con las variables anteriormente comentadas. Los resultados indican que no existen diferencias significativas entre ambas culturas - española e hispanoamericana- en negociaciones interculturales e intraculturales -de españoles por un lado e hispanoamericanos por otro- cuando comparten información sobre la serie alternativa Juniors.

Es decir, los negociadores españoles e hispanoamericanos, comprendieron tanto en negociaciones interculturales como intraculturales la importancia para la otra parte de incluir la serie televisiva Juniors

**Tabla 8.** Tabla de contingencia de las variables tipo de cultura, tipo de negociación y Juniors.

Tipo de cultura		Tipo de negociación	Juniors	
			0	1
Español	intercultural	5 (5%)	23 (23%)	
	Intracultural español	13 (13%)	59 (59%)	
Hispanoamericano	intercultural	10 (16.7%)	18 (30%)	
	Intracultural hispanoamericano	10 (16.7%)	22 (36.7%)	

Nota: los porcentajes corresponden al cruce de las variables tipo de negociación en España y en Hispanoamérica.

Por tanto, los resultados obtenidos sugieren que los negociadores españoles e hispanoamericanos comparten información sobre intereses y prioridades de la misma forma tanto en situaciones de negociación intercultural como intracultural.

## 5. GANANCIAS CONJUNTAS EN NEGOCIACIONES INTERCULTURALES E INTRACULTURALES

La hipótesis 4 establece que las ganancias conjuntas en negociaciones interculturales serán menores que en negociaciones intraculturales. Para ello, se analizarán a) las ganancias conjuntas obtenidas entre negociaciones interculturales e intraculturales y

entre negociaciones intraculturales de españoles por un lado e hispanoamericanos por otro y b) los resultados de la negociación obtenidos entre negociaciones interculturales e intraculturales y, los obtenidos entre negociaciones intraculturales de españoles por un lado e hispanoamericanos por otro.

Para analizar si existían diferencias significativas entre negociaciones interculturales e intraculturales en la obtención de ganancias conjuntas, se aplicó la t de Student-Fisher para muestras independientes, utilizando como variable independiente tipo de negociación (intercultural/intracultural) y como variable dependiente las ganancias conjuntas. Previamente se comprobó que se cumplían las condiciones de aplicación, homogeneidad de varianza y distribución normal en la variable analizada -ganancias conjuntas-.

Los resultados obtenidos indican que no se encontraron diferencias significativas en las ganancias conjuntas alcanzadas entre negociaciones interculturales e intraculturales. Estos resultados aparecen reflejados en la Tabla 9

Por otro lado, se analizaron posibles diferencias en las ganancias conjuntas obtenidas entre negociaciones intraculturales de españoles por un lado e hispanoamericanos por otro. Para ello se aplicó la U de Mann-Whitney, utilizando como variable independiente el tipo de negociación (intracultural español/intracultural hispanoamericano) y como variable dependiente las ganancias conjuntas. Lo más adecuado hubiera

sido aplicar la prueba t de Student-Fisher -como en el análisis anterior- sin embargo no se cumplía una de las condiciones previas para su aplicación -existía homogeneidad de varianza pero la muestra no seguía una distribución normal-.

Los resultados reflejaron que existían diferencias significativas en ambos grupos intraculturales en la obtención de ganancias conjuntas  $U(36,16)=137.5$ ;  $p=0.003$ . Es decir, los negociadores españoles obtuvieron mayores ganancias conjuntas ( $\bar{X}=5.020.713$ ) que los negociadores hispanoamericanos ( $\bar{X}=3.418.325$ ). Los resultados obtenidos aparecen reflejados en la Tabla 11.

Existían varias formas de maximizar las ganancias conjuntas en la compra/venta de la serie televisiva Mujeres Trabajadoras. Para ello, los negociadores podían realizar concesiones sobre aspectos de menor importancia para obtener otros de mayor valor. Esto ocurría con el número de emisiones por episodio y con la financiación de la serie televisiva Mujeres Trabajadoras, ya que el primer aspecto era más importante para el comprador y el segundo para el vendedor. Otra forma de aumentar las ganancias conjuntas era incluir la serie alternativa Juniors en el acuerdo, ya que generaba valor para ambas partes.

Para comprobar si existían diferencias en las negociaciones interculturales e intraculturales por un lado y entre las intraculturales por otro, en relación con los aspectos tratados en la negociación, lo más adecuado, manejando diversas variables dependientes, hubiera sido realizar un análisis multivariado (Manova), sin embargo

no se utilizó este estadístico al no cumplirse una de las condiciones previas para su aplicación -correlación entre las variables-.

Así, para analizar los resultados obtenidos en negociaciones interculturales e intraculturales, se utilizó la prueba t de Student-Fisher para las variables medidas en escala de intervalo - comprobándose la homogeneidad de varianza y la distribución normal de las variables- y la prueba chi-cuadrado para las variables dicotómicas.

Los resultados de las Tabla 9 y 10, indican que en ambos tipos de negociaciones -interculturales e intraculturales- sólo se encontraron diferencias significativas en la financiación de la serie televisiva Mujeres Trabajadoras, evaluada como variable dicotómica ( $\chi^2= 4,13$ ;  $p = 0.04$ ). Es decir, todas las díadas en las negociaciones interculturales financiaron la serie televisiva Mujeres Trabajadoras en comparación con las díadas intraculturales. Por el contrario, no se hallaron diferencias significativas en el precio por episodio de la serie, el número de emisiones, la serie alternativa Juniors ni en las ganancias obtenidas por compradores y vendedores.

**Tabla 9.** Resultados de las negociaciones Interculturales e Intraculturales a través de la t de Student-Fisher (t)

	<u>INTERCULTURAL</u>		<u>INTRACULTURAL</u>		t	P
	(n= 28 diadas)		(n= 52 diadas)			
	$\bar{X}$	d.t	$\bar{X}$	d.t		
Precio ( \$)	50.808	9261,3	50.494	7465,2	0,02	0.87(ns)
Nº emisiones	6,86	1,14	7,02	1,04	0,41	0.52(ns)
Ganancias Comprador**	2,22	1,42	2,36	1,03	0,25	0.61 (ns)
Ganancias Vendedor**	1,50	1,01	1,58	0,96	0,11	0.73(ns)
Ganancias conjuntas**	3,72	0,97	4,52	4,18	1,64	0.32(ns)

\*\* en millones de dólares

**Tabla 10.** Resultados de las negociaciones interculturales e intraculturales a través de la chi-cuadrado ( $\chi^2$ )

	<u>INTERCULTURAL</u>		<u>INTRACULTURAL</u>		$\chi^2$	P
	(n= 28 diadas)		(n= 52 diadas)			
	% si	% no	% si	% no		
Financiación M. T	100%	0%	86.5%	13.5%	4.13	<b>0,04</b>
Juniors	78.6%	21.4%	88.5%	11.5%	1.39	0.23 (ns)

Por otro lado, se analizaron los resultados obtenidos en las negociaciones intraculturales de españoles por un lado e hispanoamericanos por otro, en relación con los resultados obtenidos en la negociación. Como indican los resultados de las Tablas 11 y 12, existen diferencias significativas en la serie



alternativa Juniors, en las ganancias obtenidas por el vendedor y en el número de emisiones. Es decir, un mayor porcentaje de negociadores españoles incluyeron la serie alternativa Juniors en comparación con el porcentaje de negociadores hispanoamericanos. En el mismo sentido, los negociadores españoles acordaron emitir un mayor número de veces la serie televisiva Mujeres Trabajadoras ( $\bar{X}=7.19$ ) en comparación con los negociadores hispanoamericanos ( $\bar{X}=6.63$ ). En la misma línea, los negociadores vendedores españoles obtuvieron mayores ganancias ( $\bar{X}=1.81$ ) que los negociadores vendedores hispanoamericanos ( $\bar{X}=1.08$ ).

Por el contrario, no se hallaron diferencias significativas en el precio por episodio de la serie, la financiación de la serie televisiva Mujeres Trabajadoras, ni en las ganancias del comprador. Es importante destacar, que el número de díadas en negociaciones intraculturales de españoles ( $n=36$  díadas), era mayor que el de negociaciones intraculturales de hispanoamericanos ( $n=16$  díadas).

**Tabla 11.** Resultados de las negociaciones Intraculturales a través de la U de Mann-Whitney (U).

	<u>INTRACULTURAL</u> <u>ESPAÑOL</u> (n= 36 diadas)		<u>INTRACULTURAL</u> <u>HISPANOAMERICANO</u> (n= 16 diadas)		U	P
	$\bar{X}$	d.t	$\bar{X}$	d.t		
Precio ( \$)	51.111	7260,5	49.106	7969,1	243.5	0.37 (ns)
Nº emisiones	7,19	1,04	6,63	0,96	185	<b>0.03</b>
G. Comprador**	2,37	1,06	2,33	1,01	266	0.66(ns)
G. Vendedor**	1,81	0,96	1,08	0,77	155	<b>0,008</b>
G. conjuntas**	5,02	4,93	3,41	0,95	137.5	<b>0.003</b>

\*\* en millones de dólares

**Tabla 12.** Resultados de las negociaciones intraculturales a través de la chi-cuadrado ( $\chi^2$ ).

	<u>INTRACULTURAL</u> <u>ESPAÑOL</u> (n= 36 diadas)		<u>INTRACULTURAL</u> <u>HISPANOAMERICANO</u> (n= 16 diadas)		$\chi^2$	P
	% si	% no	% si	% no		
Financiación de M.T	83.3%	16.7%	93.8%	6.3%	1,03	0.31 (ns)
Juniors	97.2%	2.8%	68.8%	31.3%	8,79	<b>0,003</b>

Por tanto, se puede afirmar que los aspectos de la negociación como el precio por episodio y las ganancias obtenidas por los compradores no eran significativamente

diferentes cuando se comparaban las negociaciones interculturales con las intraculturales, ni cuando se comparaban las intraculturales entre sí.

Sin embargo, se encontraron diferencias significativas en la financiación de la serie televisiva *Mujeres Trabajadoras*, cuando se comparaban las negociaciones interculturales con las intraculturales y, en *Juniors*, en el número de misiones, en las ganancias del vendedor y en las ganancias conjuntas, cuando se comparaban las intraculturales entre sí.

En resumen, los resultados expuestos indican que: a) todas las díadas interculturales financiaron la serie televisiva *Mujeres Trabajadoras* en comparación con las díadas intraculturales; b) en negociaciones intraculturales de negociadores españoles la mayoría de las díadas incluyeron la serie alternativa *Juniors* en comparación con las díadas intraculturales de negociadores hispanoamericanos; c) los negociadores españoles en negociaciones intraculturales negociaron un mayor número de emisiones de la serie televisiva que los negociadores hispanoamericanos en negociaciones intraculturales; d) las ganancias de los vendedores españoles en negociaciones intraculturales fue mayor que la de los vendedores hispanoamericanos en negociaciones intraculturales y e) las ganancias conjuntas obtenidas por los negociadores españoles en negociaciones intraculturales fue mayor que las obtenidas por los negociadores hispanoamericanos en negociaciones intraculturales.

## **6. GANANCIAS CONJUNTAS Y COMPATIBILIDAD ENTRE LAS DIADAS INTERCULTURALES**

La hipótesis 5 predice que las díadas interculturales con valores culturales y/o esquemas de negociación incompatibles, alcanzarán menores ganancias conjuntas que aquellas que presenten compatibilidad en estos aspectos. Para poner a prueba esta hipótesis, se analizaron las diferencias entre las díadas que presentaban alta, moderada y baja compatibilidad en la obtención de ganancias conjuntas y posteriormente, se analizó la capacidad de predicción de la variable compatibilidad en las ganancias conjuntas. Es decir, se pretende conocer a priori si el presentar un tipo u otro de compatibilidad (alta, moderada o baja) permite predecir las ganancias conjuntas que van a obtenerse en la negociación.

Para analizar las diferencias entre las díadas con compatibilidad alta, moderada o baja en las ganancias conjuntas, se delimitaron las variables que diferenciaban a la cultura española e hispanoamericana. Estas variables se refieren, como se indica en la tabla 5, al valor cultural individualismo/colectivismo y al esquema de negociación medida en que son poderosas las organizaciones que representan. Para ello, se categorizan las díadas en alta moderada y baja compatibilidad en las variables comentadas anteriormente –individualismo/colectivismo y medida en que son poderosas las organizaciones que representan- Para poder realizar este análisis, se sigue el procedimiento que se detalla a

continuación y que se muestra con un ejemplo en la Tabla 13 para facilitar su comprensión.

En primer lugar, se trasladan las puntuaciones de ambas variables a una escala común -puntuaciones típicas-, puesto que individualismo/colectivismo y medida en que son poderosas las organizaciones que representan, presentan diferencias en la escala de medida utilizada. En segundo lugar, se restan los valores de los sujetos que componían las díadas obteniéndose una puntuación única para cada díada en las dos variables comentadas. Finalmente, se categorizan las díadas en alta, moderada y baja compatibilidad en función de si esta puntuación era de  $\pm 0,5$  desviaciones tipo sobre la media (alta compatibilidad),  $\pm 2$  desviaciones tipo sobre la media (moderada compatibilidad) o  $\pm 3$  desviaciones tipo sobre la media (baja compatibilidad). Las díadas que presentaban alta compatibilidad se categorizaban con un 1, las de moderada compatibilidad con un 2 y las de baja compatibilidad con un 3. Por tanto, se obtuvieron dos puntuaciones de compatibilidad, una para cada variable que diferencia a las culturas.

**Tabla 13.** Ejemplos del proceso de categorización según el tipo de compatibilidad en individualismo/colectivismo (díada 3) y medida en que son poderosas las organizaciones que representan (díada 24)

<u>Díada</u>	<u>Sujetos</u>	<u>P. directa</u>	<u>Cambio a típica</u>	<u>P. típica</u>	<u>Categorización</u>
3	7	3.5	-0.25	0.17	Alta (1)
	8	3.8	-0.42		
24	23	2	-1.07	-0.85	Moderada (2)
	24	3	-0.22		

Posteriormente, se llevó a cabo un Análisis de varianza (Anova) con las ganancias conjuntas como variable dependiente y con la compatibilidad (alta, moderada y baja) en ambas variables, como independiente, para conocer si existían diferencias entre los tres tipos de compatibilidad -en ambas variables- y las ganancias conjuntas obtenidas.

El análisis realizado muestra que se encontraron diferencias significativas entre la compatibilidad en individualismo/colectivismo y las ganancias conjuntas  $F(1,26)=3.79$ ;  $p = 0.04$ . Sin embargo no se encontraron diferencias significativas entre la compatibilidad en el poder de las organizaciones que representan y las ganancias conjuntas.

**Tabla 14.** Medias ( $\bar{X}$ ) y desviaciones tipo (dt) en ganancias conjuntas entre las díadas que presentaban alta, moderada y baja compatibilidad en individualismo/colectivismo y medida en que son poderosas las organizaciones

		N	$\bar{X}$	d.t
Individualismo	<b>Alta</b>	5	2.782.275 *	1.18
vs	Moderada	15	3.819.921	0.86
Colectivismo	<b>Baja</b>	8	4.149.318 *	0.73
Poder de las	Alta	6	3.428.483	1.32
organizaciones	Moderada	21	3.831.873	0.89
	Baja	1	3.364.500	---

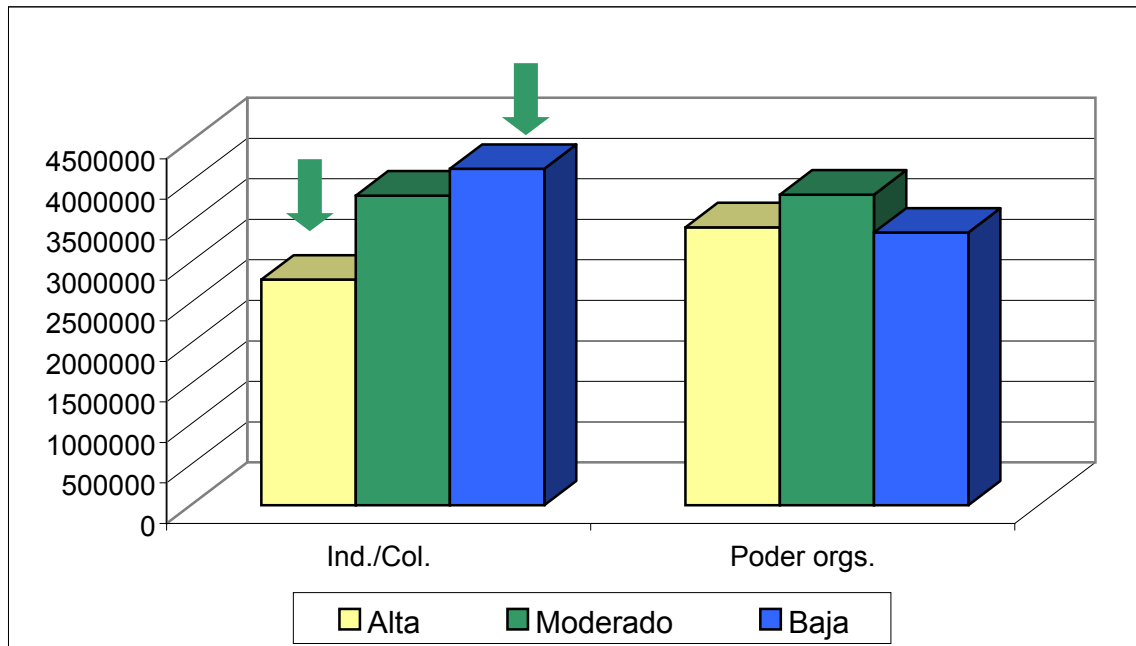
\*diferencias estadísticamente significativas

Tras conocer que existían diferencias significativas en la compatibilidad en individualismo/colectivismo y las ganancias conjuntas, se delimitaron en que tipo de compatibilidad se obtenían mayores ganancias conjuntas. Para ello, se llevó a cabo un contraste a posteriori a través de la prueba de Sheffé. Los resultados indicaron que las díadas con alta compatibilidad obtenían menores ganancias conjuntas ( $\bar{X}= 2.782.275$ ) que las de baja compatibilidad ( $\bar{X}= 4.149.318$ ). Estos resultados aparecen reflejados gráficamente en la figura 14 y en la Tabla 14.

Posteriormente, se analizó la capacidad de predicción de la variable compatibilidad en individualismo/colectivismo con las ganancias conjuntas. Para ello se comprobó que ambas variables correlacionaban entre sí ( $r= 0,44$ ). A continuación, se llevó a cabo el análisis de regresión, introduciendo como variable predictora la compatibilidad en individualismo/colectivismo y como variable dependiente las ganancias conjuntas.

Los resultados indicaron que la compatibilidad en individualismo/colectivismo predecía el 20% de las ganancias conjuntas, es decir conocer el tipo de compatibilidad de las díadas en individualismo/colectivismo nos permite predecir, en cierta medida, las ganancias conjuntas que pueden obtenerse en el proceso de negociación.

**Figura 14.** Representación gráfica de las Ganancias conjuntas en las variables individualismo/colectivismo y poder de las organizaciones que representan según el tipo de compatibilidad (alta, moderada y baja)





## **CAPITULO 4.**

### **DISCUSIÓN.**

Los resultados obtenidos en el presente estudio, indican de forma general que: a) los negociadores españoles e hispanoamericanos presentan diferentes perfiles culturales, b) las ganancias conjuntas obtenidas en el proceso de negociación no son diferentes en situaciones de negociación intercultural e intracultural y, c) ambas culturas -española e hispanoamericana- no difieren en la estrategia de compartir información sobre intereses y prioridades cuando negocian intercultural e intraculturalmente.

Para analizar cada uno de los objetivos planteados en el estudio, desarrollaremos los siguientes puntos en la presente discusión; a) describir el perfil cultural de España e Hispanoamérica, b) analizar la relación existente entre los valores culturales y los esquemas de negociación, c) analizar la estrategia de compartir información sobre intereses y prioridades cuando ambas culturas se encuentren en situación de negociación intercultural e intracultural, d) describir los resultados obtenidos, tanto en negociaciones interculturales como intraculturales, y e) describir las ganancias conjuntas obtenidas en las negociaciones interculturales en función de la compatibilidad que presenten las díadas.

## **1. PERFIL CULTURAL DE LOS NEGOCIADORES ESPAÑOLES E HISPANOAMERICANOS DEL ESTUDIO**

Los resultados obtenidos en el presente estudio, indican que los negociadores españoles e hispanoamericanos, presentan diferentes perfiles culturales. Es decir, ambas culturas difieren en el valor cultural individualismo/colectivismo y en la expectativa - medida en que son poderosas las organizaciones que representan-. Concretamente, los negociadores hispanoamericanos, son más individualistas que los españoles, y estos, consideran más que los hispanoamericanos que las expectativas sobre los resultados de la negociación, están en función del poder de las organizaciones que representan.

Estos resultados nos permiten afirmar en primer lugar que, existe coincidencia con la literatura con relación con que España e Hispanoamérica presentan diferentes perfiles culturales (Hofstede, 1980; Torregrosa, 1994; Ros y Gouveia, 2001; Sánchez y Valderrama-Iturbe, 2001; Gouveia, Clemente y Espinosa, 2003; Kamen, 2003).

En segundo lugar, nos permite afirmar que, existen ciertas discrepancias (Hofstede, 1980; Ros y Schwartz, 1995) y coincidencias (Leung, Au, Fernández-Dols e Iwawaki, 1992; Gouveia y Clemente, 1999) con la literatura respecto a las variables que definen a cada cultura, concretamente en la variable individualismo/colectivismo.

Así, en primer lugar, en relación con el perfil cultural de ambas culturas y, a pesar de existir coincidencias, existen ciertas matizaciones en la literatura sobre el grado de diferenciación de ambas culturas. En este sentido, algunos estudios (Ros y Gouveia, 2001; Gouveia, Clemente y Espinosa, 2003) consideran que a pesar de ser culturas diferentes, presentan gran afinidad debido a las conexiones históricas y lingüísticas de ambas. En esta misma línea, Gómez Dacal (1999) refuerza la idea de las conexiones lingüísticas al considerar que la lengua -en este caso el español- es la parte más íntima de la cultura, ya que nos permite representar como pensamientos y como sentimientos los hechos culturales. Sin embargo, Kamen (2003) considera que a excepción del idioma - que es únicamente un puente de comunicación entre culturas- pocos son los elementos que unen a ambas culturas.

En segundo lugar, referente a las variables que definen a cada cultura, Hofstede (1980) considera que países como Colombia, Venezuela, Perú, México, Brasil y Argentina - Hispanoamérica- puntuaron por encima de la mediana en colectivismo y que España muestra una tendencia hacia el individualismo. Torregrosa (1994), interpreta los datos de Hofstede (1980) y considera que España está a medio camino entre el individualismo y el colectivismo y Ros y Gouveia (2001), partiendo de los datos de Hofstede (1980), consideran que España es moderada en colectivismo. Por otro lado, Ros y Schwartz (1995) describen que las naciones europeas occidentales -entre las que se encuentra España- son individualistas.

Sin embargo, Leung, Au, Fernández-Dols e Iwawaki (1992) describen España como una cultura colectivista; Gouveia y Clemente (1999), a partir del estudio de Triandis (1995), consideran que España presenta una ligera inclinación hacia el colectivismo y Cruces, Cisneros, Munduate, Gómez y Dorado (1999) a través del cuestionario sobre individualismo-colectivismo de Singelis, Triandis, Bhawuk y Gelfand (1995), revelan el carácter colectivista de la muestra española, con un marcado énfasis horizontal en la totalidad de la muestra.

Esta contradicción entre los resultados obtenidos en el presente estudio con los hallazgos encontrados de otros trabajos, puede deberse a diversos factores; a) variaciones de las culturas a lo largo del tiempo, b) diversas concepciones de la cultura, c) múltiples ámbitos y disciplinas para abordar los valores culturales (Hofstede, 1980; Schwartz, 1994; Triandis, 1995) y d) las diferentes interpretaciones que existen sobre los resultados obtenidos en el estudio de Hofstede (1980)

En primer lugar, el estudio de Hofstede (1980) -considerado como punto de partida en los estudios sobre valores culturales- se realizó a principios de los años 70. En este sentido, sus resultados pueden ser diferentes en la actualidad, debido a los cambios -sociales, políticos, culturales, etc- que se han producido en las culturas analizadas (Carrera y Sánchez, 1998; Cruces, Cisneros, Munduate, Gómez y Medina, 1999; García de Cortazar, 2002). En este sentido, Bohannan (1995) considera que la cultura es dinámica y está en constante cambio.

En segundo lugar, a lo largo de la literatura encontramos diferentes concepciones sobre el término cultura (Deutsch, 1973; Hofstede, 1984; Triandis, 1989; Hofstede, 1991; Triandis, 1994; Lyttle, Brett y Shapiro, 1999). Aunque la concepción de Hofstede (1984) sobre cultura nacional es la que más ha orientado los estudios sobre esta área (Inglehart, 1991; Schwartz, 1992; Scherer, 1997), presenta el problema de llevar implícita una supuesta homogeneidad dentro de las culturas nacionales que no siempre ocurre en la realidad (Ros y Gouveia, 2001). Por ello, las concepciones de cultura en este estudio se basan en las definiciones aportadas por Lyttle, Brett y Shapiro (1999) -la cultura es el único carácter de un grupo social que abarca los valores y normas compartidos por los miembros de ese grupo- y Triandis (1994) -la cultura es un sistema de significado compartido entre personas que hablan una lengua determinada, durante un período específico de tiempo y en una región geográfica concreta-

Sin embargo, estas concepciones de cultura no están exentas de inconvenientes, ya que pueden presentar la limitación, como indican Maya y Martínez (2002) de ser categorías muy generales -principalmente en el caso de Hispanoamérica- en las que se pierden diferencias dentro del grupo, a la vez, que hacen difícil la interpretación de los datos. Esta limitación para definir la cultura, la presentan aquellos estudios que se basan en criterios geográficos o étnicos (raza, nacionalidad, idioma, prácticas culturales, etc (Maya y Martínez, 2002).

Aunque todos estos criterios -geográficos o étnicos- son válidos para delimitar una muestra en estudios culturales, no siempre constituyen comunidades significativas desde un punto de vista psicosocial (Maya y Martínez, 2002). En este sentido, cultura y nacionalidad no siempre coinciden (Salacuse, 1999) y por tanto, no tiene porque coincidir el criterio geográfico -como es el caso de la nacionalidad- con la percepción de los miembros que conforman esa cultura.

En el presente estudio, se ha tenido en cuenta la percepción de cada negociador sobre su cultura para categorizarlo como negociador español o hispanoamericano. Así, se han considerado sujetos del estudio únicamente, aquellos negociadores que consideraban que su nacionalidad indicaba su cultura dominante (Brett, 2001). Por tanto, el criterio geográfico se ha tenido en cuenta para categorizar a los negociadores como españoles o hispanoamericanos, en caso de percibir que coincidía su nacionalidad con su cultura dominante.

En tercer lugar, existen múltiples ámbitos (Hofstede, 1980; Schwartz, 1994; Triandis, 1995) y disciplinas (economía, antropología, sociología, historia, filosofía, pedagogía, etc.) para tratar los valores culturales (Gouveia, Clemente y Espinosa, 2003). En este sentido, resulta inadecuado extrapolar los resultados obtenidos de un ámbito a otro.

Así, Hofstede (1980) en su estudio analizó los valores culturales de los empleados de una multinacional de 15 países diferentes,

con el fin de conocer el comportamiento de los gerentes dentro de las organizaciones. Es decir, el estudio de Hofstede se enmarca en el ámbito de las organizaciones.

Por otro lado, Schwartz (1994) propone una teoría sobre la estructura y contenido de los valores culturales para conocer los fines y medios deseables en la vida de sujetos de 37 países diferentes. Es decir, el estudio de Schwartz se enmarca dentro del ámbito personal.

Finalmente, Triandis (1995) describe dos atributos-clave para diferenciar los tipos principales de individualismo/colectivismo: horizontal y vertical. Por tanto, el estudio de Triandis se enmarca en el ámbito de la orientación social (Ros y Gouveia, 2001).

En cuarto lugar, el estudio de Hofstede (1980) -considerado como punto de partida en las investigaciones sobre cultura- ha tenido diversas interpretaciones. Así, la puntuación obtenida por los españoles en individualismo/colectivismo (centil 52) en el estudio de Hofstede (1980) es interpretada de forma diferente por diversos autores. Así, Torregrosa (1994) y Gouveia, Clemente y Espinosa (2003) consideran que España es una cultura situada a medio camino entre el individualismo y el colectivismo. Por otro lado, Thompson (1998) interpreta que España, comparada con otros países, presenta una baja puntuación en individualismo y Ros y Gouveia (2001) consideran que España es moderada en colectivismo. De la misma forma, se observa que las clasificaciones del estudio de Hofstede (1980) varía también en función de las

categorías que se utilicen. Es decir, no es lo mismo agrupar los 40 países del estudio de Hofstede (1980) en dos categorías - individualismo y colectivismo- que en seis categorías -alto y medio individualismo, a medio camino entre el individualismo y el colectivismo y bajo, medio y alto colectivismo).

Por tanto, podemos concluir afirmando que las culturas española e hispanoamericana, a pesar de presentar diferentes perfiles culturales -así lo indican las diferencias encontradas en individualismo/colectivismo y en la medida en que son poderosas las organizaciones que representan- muestran coincidencias en las restantes variables analizadas, como se indica en el capítulo anterior. En este sentido, se puede considerar de forma general que ambas culturas presentan bastantes similitudes. En este sentido, Torregrosa (1994) considera que España presenta una gran afinidad con Latinoamérica por los acontecimientos históricos y culturales ocurridos. En la misma línea, Ros y Gouveia (2001) indican que las conexiones lingüísticas e históricas entre la península ibérica y las sociedades Latinoamericanas, todavía se ven reflejadas en el comportamiento contemporáneo.

## **2. RELACIÓN ENTRE VALORES CULTURALES Y ESQUEMAS DE NEGOCIACIÓN**

Los resultados obtenidos en el presente estudio, indican que existen pocas y débiles relaciones entre valores culturales - individualismo/colectivismo y jerarquía/igualitarismo- y esquemas



de negociación -normas culturales y expectativas sobre los resultados-.

En este sentido, los datos apoyan la hipótesis 1 -existe una relación directamente proporcional entre individualismo/colectivismo y propio interés-, pero no van en la línea de la hipótesis 2 -existe una relación directamente proporcional entre jerarquía/igualitarismo y tácticas distributivas-.

Así, en relación con la hipótesis 1, los resultados ponen de manifiesto que a mayor puntuación en individualismo/colectivismo, mayor puntuación en propio interés (Brett y Okumura, 1998). Este resultado coincide con la definición de individualismo aportada por diversos autores -dar prioridad a los intereses personales- (Hofstede, 1980; Schwartz, 1994; Thompson, 1998; Brett, 200). En el mismo sentido, esta relación de individualismo/colectivismo con el propio interés, va en la línea de desarrollo del modelo de Schwartz (1994) en el que considera que el significado de un valor específico -en este caso individualismo/colectivismo- se refleja en las relaciones de su importancia con la importancia de otros valores personales -propio interés- (Ros y Gouveia, 2001)

Sin embargo, cuando se analizan las puntuaciones obtenidas por los negociadores españoles e hispanoamericanos en las variables individualismo/colectivismo y propio interés, se observa que los negociadores hispanoamericanos -descritos en nuestro estudio como más individualistas que los españoles- obtienen una menor puntuación en propio interés. Para explicar esta aparente

discrepancia en nuestros resultados, se llevó a cabo un análisis separado de los negociadores españoles y de los hispanoamericanos, observándose la relación entre propio interés e individualismo/colectivismo en ambas culturas.

Los resultados obtenidos indican que existe relación entre el propio interés y el individualismo en los negociadores hispanoamericanos. Es decir, a mayor puntuación en propio interés mayor individualismo en Hispanoamérica. Sin embargo, no existe relación entre el propio interés y el individualismo/colectivismo en los negociadores españoles. Por tanto, la aparente discrepancia en nuestros resultados puede deberse a la inclusión de los negociadores españoles e hispanoamericanos en una misma variable en la realización de los análisis.

Resulta adecuado recordar, por otro lado, las dificultades que presentó en los análisis previos realizados, la norma cultural propio interés. Así, esta escala no mantuvo el índice de fiabilidad y tuvo que ser reducida a un único ítem. En este sentido, aunque como indica Morales (2000) la calidad de una escala, o de un test en general, no puede apreciarse por el número de ítems que la conforman, son conocidas las dificultades metodológicas que presentan las escalas monoítem (Morales, 2000).

Por otro lado, en relación con la hipótesis 2, los resultados obtenidos indican que no existe relación directa entre la variable jerarquía /igualitarismo y la norma cultural tácticas distributivas. En este sentido, se esperaba que a mayor puntuación en

jerarquía/igualitarismo, mayor puntuación en tácticas distributivas. Así, se predecía que las tácticas distributivas -evaluada como índice de poder- fueran características de las culturas jerárquicas (Brett y Okumura, 1998).

Resulta necesario, para considerar que las culturas igualitarias son menos receptivas al poder que las jerárquicas (Leung, 1997) que existan diferencias significativas entre las culturas española e hispanoamericana en la variable jerarquía/igualitarismo. En este sentido, en el presente estudio, no existen diferencias significativas -como se indica en la Tabla 5- entre ambas culturas en la variable jerarquía/igualitarismo.

Por otro lado, el valor cultural individualismo/colectivismo se relaciona positivamente con la norma cultural -tácticas distributivas- y, el valor cultural jerarquía/igualitarismo se relaciona positivamente con la norma cultural -propio interés-.

Estos resultados no coinciden con los hallazgos de otros estudios. Así, en el estudio de Brett y Okumura (1998) no existe relación directamente proporcional entre considerar apropiado utilizar en la negociación las tácticas distributivas -evaluada como poder- y ser descrito como una cultura individualista. Así, Brett y Okumura (1998) consideran que la relación entre individualismo/colectivismo -en las culturas japonesa y americana- es inversamente proporcional. Es decir, individualismo/colectivismo se relaciona negativamente con las tácticas distributivas. Por tanto,

a mayor puntuación en individualismo/colectivismo menor puntuación en tácticas distributivas.

En otro sentido, tampoco existen coincidencias con la literatura en la relación entre la jerarquía/igualitarismo y el propio interés. En este sentido, en nuestro estudio la relación entre ambas variables era significativa –a mayor puntuación en jerarquía/igualitarismo, mayor puntuación en propio interés-. Sin embargo, en el estudio de Brett y Okumura (1998) se observa que no existe relación significativa entre ambas variables en las culturas japonesa y americana. Teniendo en cuenta que entre las culturas japonesa y americana (Brett y Okumura, 1998) existen mayores diferencias -en las variables para definir las culturas- que las encontradas en el presente estudio entre España e Hispanoamérica, no resulta sorprendente que las relaciones obtenidas en este estudio entre las variables analizadas -valores culturales y esquemas de negociación- no coincidan con las obtenidas en estudios previos (Brett y Okumura, 1998).

### **3. ESTRATEGIA DE COMPARTIR INFORMACIÓN SOBRE INTERESES Y PRIORIDADES EN NEGOCIACIONES INTERCULTURALES E INTRACULTURALES**

De la revisión de la literatura, se predecía que los negociadores en negociaciones interculturales compartían menos información sobre intereses y prioridades que en negociaciones intraculturales (Brett y Okumura, 1998). Los resultados obtenidos

indican que no se confirma esta predicción. Los negociadores españoles e hispanoamericanos -tanto compradores como vendedores- comparten la misma cantidad de información tanto en negociaciones interculturales como intraculturales.

Dicho resultado, contradice los hallazgos encontrados por otros investigadores que han trabajado sobre la estrategia de compartir información sobre intereses y prioridades en diferentes culturas (Thompson, 1991; Drake, 1995; Brett y Okumura, 1998; Salacuse, 1999; Brett, 2001).

En este sentido, Brett y Okumura (1998) en su estudio sobre las culturas japonesa y americana, consideran que los negociadores japoneses comparten información de forma indirecta mientras que los americanos lo hacen de forma directa.

En esta línea, Salacuse (1999) describe que las culturas varían en sus métodos de comunicación. Algunas, utilizan métodos directos y sencillos de comunicación, como es el caso de Alemania y América, y otras, utilizan métodos indirectos y complejos de comunicación, como es el caso de Francia y Japón.

Las culturas española e hispanoamericana, en este estudio, no presentan diferencias en la estrategia de compartir información. Así, tanto los negociadores españoles como hispanoamericanos comprendieron de la misma forma las preferencias y prioridades de la otra parte tanto en negociaciones intraculturales como interculturales. Esta similitud en la estrategia de compartir

información sobre intereses y prioridades en ambas culturas, puede deberse, como indica Hall and Hall (1990) a la relación entre lengua y cultura -la comunicación es cultura y la cultura es comunicación-. Es decir, la lengua es la parte más íntima de la cultura, ya que es ella la que nos permite representar como pensamientos y como sentimientos, los acontecimientos culturales (Gómez Dacal, 1999). En este sentido, las culturas española e hispanoamericana, consideradas como culturas hispanas, comparten una misma lengua que facilita el entendimiento mutuo cuando se comunican en situaciones de negociación intercultural e intracultural.

Resulta por tanto congruente determinar qué, culturas que no presentan diferencias significativas en la estrategia de compartir información sobre intereses y prioridades, no muestren diferencias en la forma de compartir información cuando negocian en situaciones de negociación intercultural e intracultural.

#### **4. RESULTADOS EN NEGOCIACIONES INTERCULTURALES E INTRACULTURALES**

Las predicciones basadas en la literatura sobre las ganancias obtenidas en negociaciones interculturales e intraculturales, se mantienen parcialmente en este estudio. Por un lado, no se encontraron diferencias significativas entre las ganancias conjuntas en ambos tipos de negociaciones -intercultural e intracultural-. Sin embargo, analizando los resultados obtenidos entre negociaciones

interculturales e intraculturales en los asuntos tratados en la negociación, se encontraron diferencias significativas entre las negociaciones interculturales e intraculturales en un aspecto que generaba valor -financiación de la serie televisiva Mujeres Trabajadoras-. Así, el total de díadas en negociaciones interculturales financiaron la serie televisiva Mujeres Trabajadoras en comparación con las díadas que negociaron intraculturalmente (véase Tabla 9)

Esta incongruencia de los resultados obtenidos en el estudio con los comentados en la literatura, en relación con las ganancias conjuntas (Brett y Okumura, 1998; Brett et al., 1998; Brett, 2001) indica que la presencia de ciertos factores (Brett et al.,1998) facilitaron de la misma forma, las ganancias conjuntas obtenidas en negociaciones interculturales e intraculturales. Estos factores se refieren a comprender los intereses y prioridades de la otra parte en el intercambio de información (Pruitt, 1981; Weingart et al., 1990) y a evitar centrarse en el poder (Pruitt y Lewis, 1975; Ury, Brett y Goldberg, 1993; Fisher, Ury y Patton, 1996). En esta línea, los negociadores españoles e hispanoamericanos comprendieron de la misma forma los intereses y prioridades de la otra parte tanto en negociaciones interculturales como intraculturales, como se ha indicado en el apartado anterior, y por otro lado, ambos evitaron centrarse en el poder, véase Tablas 4 y 5. Por tanto, estos factores, facilitaron que las ganancias conjuntas fuesen similares tanto en negociaciones interculturales como intraculturales.

Sin embargo, los resultados obtenidos en el presente estudio, en relación con el aspecto que generaba valor para el vendedor -financiación de la serie televisiva Mujeres Trabajadoras-, muestra que los compradores en negociaciones interculturales comprendieron más las prioridades de los vendedores -así lo indican el total de díadas interculturales que financiaran la serie televisiva Mujeres Trabajadoras. En este sentido, se debe diferenciar entre comprender las preferencias y prioridades de la otra parte y realizar concesiones. Como se indica en el apartado anterior, compradores y vendedores comprendieron de la misma forma las preferencias de la otra parte. Sin embargo, esto no implica realizar concesiones. Así, en negociaciones interculturales los vendedores comprendieron los intereses de los compradores, pero los compradores realizaron la concesión del aspecto que generaba valor para el vendedor -financiar la serie televisiva Mujeres Trabajadoras-.

Por otro lado, para obtener mayor información sobre los resultados obtenidos en las negociaciones intraculturales, se realizaron análisis de tipo intracultural. Para ello, se analizaron las ganancias conjuntas obtenidas entre negociaciones intraculturales -de españoles e hispanoamericanos-. En este sentido, se observa que existen diferencias significativas en las ganancias conjuntas obtenidas entre ambos tipos de negociaciones intraculturales. Así, los negociadores españoles alcanzaron mayores ganancias conjuntas que los hispanoamericanos. En la misma línea, se analizaron los resultados obtenidos entre ambos tipos de negociaciones intraculturales en los asuntos tratados en la



negociación. Los resultados indicaron que existían diferencias significativas en el número de emisiones, las ganancias del vendedor y el aspecto que generaba valor para ambas partes- la serie alternativa Juniors-. Es decir, el número de emisiones, las ganancias de los vendedores españoles y el número de negociadores que incluyeron la serie alternativa Juniors, fue mayor en negociaciones intraculturales de españoles que de hispanoamericanos.

Resultan congruentes con la literatura los resultados obtenidos respecto a las ganancias conjuntas en negociaciones intraculturales –de negociadores españoles e hispanoamericanos- Así, Brett (2001) considera que maximizando los aspectos que generan valor –número de emisiones, financiación y Juniors, se obtienen elevadas ganancias conjuntas.

En este sentido, se observa que los negociadores españoles incluyeron aquellos aspectos que generaban valor (número de emisiones y Juniors). Por tanto, si estos resultados de la negociación eran maximizados, las ganancias conjuntas eran elevadas (Brett et al., 1998). Sin embargo, los negociadores hispanoamericanos, incluyeron menos los aspectos que generaban valor -número de emisiones, financiación y Juniors- y por tanto, las ganancias conjuntas fueron menores (Brett, 2001).

Sin embargo, resulta llamativo que los mayores resultados los obtuvieran los negociadores españoles en negociaciones intraculturales. En este sentido, puede considerarse que ambas

culturas no presentan la misma homogeneidad. Así, si tomamos como punto de partida la definición de cultura aportada por Hofstede (1984) -identidad nacional- la cultura española presenta mayor homogeneidad que la hispanoamericana. Así, España es una única nación e Hispanoamérica está formada por diferentes nacionalidades en este estudio -Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Méjico, Nicaragua, Perú y Venezuela-.

No obstante, esta supuesta heterogeneidad de la cultura hispanoamericana, no coincide con los resultados expuestos en diversos estudios, que consideran Hispanoamérica como una cultura homogénea con identidad propia (Hofstede, 1980; Torregrosa, 1994; Ros y Gouveia, 2001; Sánchez y Valderrama-Iturbe, 2001 y Gouveia, Clemente y Espinosa, 2003).

En otro sentido, el criterio de cultura nacional aportado por Hofstede (1984) para definir la cultura, no tiene porqué garantizar la homogeneidad en la cultura. Es decir, utilizar el criterio de nacionalidad para definir las culturas no implica que todos sus miembros se sientan parte de esa cultura. En este sentido, Gouveia, Clemente y Vidal (1998) llevan a cabo una comparación intercultural con tres regiones españolas, analizando dentro de la nación española tres zonas diferentes; Cataluña y Euskadi -por sus reivindicaciones nacionalistas- y Madrid -por representar la cultura del nacionalismo español establecido.

Por tanto, el criterio aportado por Hofstede (1984) de nacionalidad para definir la cultura, no representa en todas las

ocasiones las características de las culturas. Es decir, resulta necesario, para identificar la cultura de un sujeto, conocer si su identidad nacional refleja su cultura dominante.

## **5. GANANCIAS CONJUNTAS SEGÚN LA COMPATIBILIDAD DE LAS DÍADAS INTERCULTURALES**

Los resultados obtenidos en el presente estudio, indican que se cumplen parcialmente las predicciones realizadas sobre la incompatibilidad de las díadas interculturales y las ganancias conjuntas obtenidas. Así, se encontraron diferencias entre la incompatibilidad en individualismo/colectivismo y las ganancias conjuntas, pero no se hallaron diferencias en el poder de las organizaciones y las ganancias conjuntas. Concretamente, las díadas que presentaban baja compatibilidad en individualismo/colectivismo alcanzaron mayores ganancias conjuntas que las que presentaban alta compatibilidad.

Cabría esperar que estos resultados fuesen en sentido contrario, es decir, que las díadas con alta compatibilidad alcanzasen mayores ganancias conjuntas que las de baja compatibilidad. En este sentido, existen posibles explicaciones a estos resultados: a) rol del negociador (Graham y Mintu-Wimsat, 1997; Gelfand y Dyer, 2000; Brett, 2001; Drake, 2001) y b) percepción de los negociadores sobre los intereses del otro negociador (Thompson, 1995).

En primer lugar, para confirmar si estos resultados estaban influidos por el rol -asignado aleatoriamente a cada negociador- se realizaron dos análisis. En el primero, se dividieron las díadas interculturales con alta y baja compatibilidad en cuatro grupos; comprador español/vendedor hispanoamericano y comprador hispanoamericano/vendedor español -en las díadas de alta compatibilidad- y comprador español/vendedor hispanoamericano y comprador hispanoamericano/vendedor español -en las díadas de baja compatibilidad-. Los resultados indicaron que las diferencias se encontraron entre los vendedores hispanoamericanos/compradores españoles -en las díadas de baja compatibilidad- y los compradores hispanoamericanos/vendedores españoles -en las de alta compatibilidad-. Concretamente, alcanzaron mayores ganancias conjuntas las díadas en las que el comprador era español y el vendedor hispanoamericano -en las díadas de baja compatibilidad- en comparación con las ganancias obtenidas en las díadas en las que el comprador era hispanoamericano y el vendedor español -en las de alta compatibilidad-.

En el segundo, se analizaron las ganancias obtenidas por comprador y vendedor en las díadas de baja y alta compatibilidad. Los resultados indicaron que los compradores obtuvieron mejores ganancias individuales que los vendedores. Concretamente, los compradores de las díadas de baja compatibilidad obtuvieron mayores ganancias individuales que las de alta compatibilidad. En este sentido, diversos estudios muestran la influencia del rol sobre las ganancias obtenidas (Brett, 2001;

Gelfand y Dyer, 2001). Así, los compradores -en algunas culturas- obtienen mejores resultados que los vendedores (Graham y Mintu-Wimsat, 1997; Brett, 2001; Drake, 2001).

Por tanto, el rol asignado influyó directamente en las ganancias conjuntas obtenidas. Así, por un lado, los mejores resultados se obtuvieron -en las díadas de baja compatibilidad- cuando el comprador era español y el vendedor hispanoamericano y por otro, los compradores obtuvieron mejores resultados que los vendedores.

En segundo lugar, como se indica en la literatura, en un proceso de negociación intercultural no influye únicamente las características que presenten las culturas en el proceso de negociación (Rubin y Brown, 1975; Weiss, 1993; Song, Xie y Dyer, 2000), sino también la percepción que tengan los negociadores sobre los intereses y prioridades de la otra parte. En este sentido, como exponen Thompson y Hrebec (1995) una de los mayores errores de los negociadores durante el proceso de negociación es creer que las percepciones de las partes son incompatibles. Es decir, que los intereses del otro negociador son completamente opuestos a los nuestros (Thompson, 1995; De Dreu, Koole y Steinel, 2000).

En esta línea, en nuestro estudio obtener mayores ganancias conjuntas en las díadas de baja compatibilidad que en las de alta compatibilidad, podría deberse a la percepción sobre la compatibilidad de los intereses de la otra parte. Para ello, se valoró

en que díadas se había incluido el aspecto de la negociación que generaba valor para ambas partes -Junios- De esta forma, las díadas que incluían el aspecto que generaba valor para comprador y vendedor, percibieron que los intereses de ambas partes eran compatibles.

Los resultados indicaron que existían diferencias entre las díadas de alta y baja compatibilidad que incluyeron el aspecto que generaba valor para ambas partes. Así, un mayor número de díadas de baja compatibilidad incluyeron el aspecto que generaba valor para ambas partes -Juniors- en comparación con las díadas de alta compatibilidad.

Por tanto, las díadas de baja compatibilidad percibieron que los intereses del otro negociador eran compatibles con los suyos - así lo indica el número de díadas que incluyeron el aspecto que generaba valor para las dos partes de la negociación-. Mientras que las díadas de alta compatibilidad percibieron que sus intereses eran incompatibles.

## **6. LIMITACIONES**

El presente estudio tiene algunas limitaciones, que en su mayor parte son comunes a otros estudios transculturales desarrollados en la literatura. Estas limitaciones son las que se detallan a continuación.

Una de las limitaciones del presente trabajo o debilidad metodológica, como indican Páez y Vergara (2000) es la heterogeneidad que presentan las culturas española e hispanoamericana en algunas de las variables analizadas. Estas variables se refieren; a) el criterio geográfico utilizado de las culturas española (nacionalidad) e hispanoamericana (diferentes nacionalidades), y b) número de sujetos que conforman ambas culturas.

En primer lugar, Hispanoamérica está formada por múltiples nacionalidades. En este sentido, a pesar de haber tenido en cuenta la opinión de los negociadores respecto a sí su nacionalidad indicaba su cultura dominante, los resultados obtenidos deberían contrastarse en estudios posteriores, analizando de forma separada cada una de las nacionalidades que aquí han conformado la cultura hispanoamericana.

En segundo lugar, el número de sujetos que conformaron las culturas era diferente en España e Hispanoamérica. Así, el mayor número de sujetos se encontraba en la cultura Española (n=100) con respecto a la Hispanoamericana (n=60).

Por tanto, observando que los negociadores españoles obtuvieron mejores resultados en negociaciones intraculturales que los hispanoamericanos en negociaciones intraculturales, se puede vislumbrar que el número de sujetos, ha podido influir directamente sobre los resultados obtenidos.

Una tercera limitación -común a la mayoría de las investigaciones sobre el cruce cultural, es la validez de los resultados obtenidos (Kitayama, Markus, Matsumoto y Norasakkunkit, 1997; Heine, Lehman, Markus y Kitayama, 1999). En otras palabras, como indica Gelfand, Higgings, Nishii, Raver, Domínguez, et al. (2002) en su estudio sobre negociadores japoneses y americanos, ¿podrían los negociadores japoneses decir que no creen ser mejores que otros negociadores, cuando de hecho, se sienten profundamente diferentes a ellos?

En este sentido, aunque los cuestionarios son métodos convenientes en las investigaciones sobre el cruce cultural, se podían haber utilizado métodos alternativos o complementarios a estos para analizar las características culturales (Gelfand et al., 2002)

Por otro lado, los cuestionarios de este estudio, no presentan el mismo desarrollo respecto a sus garantías internas -fiabilidad, validez y tipificación- Así, debemos distinguir entre el cuestionario de valores culturales y el de normas culturales y expectativas. El de valores culturales ha sido traducido al español (Ros y Grad, 1991) y utilizado en múltiples estudios, presentando una adecuada consistencia interna y validez en sus resultados. El de normas culturales y expectativas, creado por Brett (2001) requiere un mayor estudio y desarrollo. Así, se llevó a cabo un análisis factorial del cuestionario de normas culturales para poder conocer la distribución de los ítems y así obtener un adecuado índice de fiabilidad.



Por tanto, sería adecuado que futuras investigaciones desarrollasen en mayor profundidad ambos cuestionarios –normas culturales y expectativas- para analizar los perfiles culturales de otras culturas.

## **7. IMPLICACIONES PRÁCTICAS**

El estudio sobre la influencia de las culturas en las negociaciones interculturales e intraculturales, es un tema bastante reciente en la Psicología Social, y concretamente en el ámbito de las Organizaciones (Smith et al., 2002). Este hecho -su reciente desarrollo- presenta diferentes ventajas e inconvenientes.

Como ventaja, se puede destacar la escasez de estudios sobre el tema y por tanto, el avance que supone cualquier aportación al conocimiento científico sobre la influencia de la cultura en las negociaciones.

En este sentido, conocer las características de las culturas con las que se llevan a cabo negociaciones, resulta imprescindible para aquellas organizaciones que negocien con empresas de todo el mundo. Así, no resulta sorprendente que en muchas compañías el éxito de sus negocios dependa de las negociaciones con empresas de todo el mundo (Gelfand y Christakopoulou, 1999).

En esta línea, existen diversos estudios en la literatura que analizan los perfiles culturales de culturas muy dispares -como es el caso de Japón y US- (Brett y Okumura, 1998; Brett et al., 1998; Adair,

Okumura y Brett, 2001) y de culturas que presentan mayores similitudes entre ellas -como es el caso de la cultura española e hispanoamericana- (Torregrosa, 1994; Ros y Gouveia, 2001).

Como inconveniente, destaca el escaso desarrollo que presentan los instrumentos utilizados para evaluar las características de las culturas. Así, como se indican en las limitaciones de este estudio, el cuestionario de normas culturales requirió un análisis factorial para establecer los ítems que conformarían las escalas.

Debemos delimitar, para concluir que, a pesar de que en este estudio se analiza la influencia de la cultura en un proceso de negociación intercultural e intracultural, no debemos olvidar a) que las descripciones culturales -características culturales- son índices de tendencia central. Es decir, que existen variaciones considerables dentro del grupo cultural (Sebenius, 2002) y b) que existen otras variables implicadas en el proceso de negociación - emoción, personalidad, motivación, relación entre los negociadores y clima- que pueden influir en los resultados obtenidos, en el mismo sentido que la cultura (Peterson y Smith, 1997; Greenhalgh y Chapman, 1998; De Dreu, Weingart y Kwon, 2000; Basabe et al., 2002; Triandis y Suh, 2002).

## **CONCLUSIONES.**

1. Los negociadores españoles e hispanoamericanos del estudio, comparten información sobre intereses y prioridades de la misma forma, tanto en situaciones de negociación intercultural como intracultural.

2. En las situaciones de negociación intercultural, se observa una incorporación parcial de los aspectos integrativos, en comparación con las situaciones de negociación intracultural.

3. Los negociadores españoles del estudio, en situaciones de negociación intracultural obtienen, por comparación con los negociadores hispanoamericanos en la misma situación, mejores resultados integrativos, y son capaces de incorporar más asuntos a la negociación en curso.

4. En situaciones de negociación intercultural el valor cultural individualismo/colectivismo influyó en los resultados integrativos de la siguiente manera: los negociadores que presentan mayores diferencias culturales –en la dimensión individualismo/colectivismo– obtienen mejores resultados integrativos que aquellos que presentan menores diferencias culturales.

5. Los negociadores españoles e hispanoamericanos que tomaron parte en este estudio, no presentan diferencias en las ganancias obtenidas en la negociación, cuando se comparan las negociaciones interculturales e intracultural.

## RESUMEN

- Fundamentación teórica.

Para que las organizaciones puedan ser competitivas en el mercado global emergente actual (Harris y Moran, 1991) es necesario que negocien con otras culturas. Para poder ser eficaces en las negociaciones con otras culturas, es necesario conocer las características de las culturas con las que se va a negociar y así poder desarrollar el potencial integrativo que existe (Brett, 2000). Por tanto, resulta evidente que el conocimiento de la cultura, es decir del perfil cultural, del otro negociador es fundamental para poder anticipar su comportamiento (Hofstede, 1989; Maron y Van Bremen, 1999). En este sentido, el presente estudio, pretende por un lado, conocer las características culturales de los negociadores españoles e hispanoamericanos del estudio, y por otro, conocer las implicaciones de estas culturas en una negociación intercultural e intracultural.

- Método.

La muestra estaba compuesta por 160 negociadores -100 de nacionalidad española y 60 de nacionalidad hispanoamericana-. El procedimiento consistía en la negociación de una serie televisiva entre un comprador y un vendedor. Las diadas que negociaban podían ser: negociadores españoles -negociaciones intraculturales de españoles-, negociadores hispanoamericanos -negociaciones intraculturales de hispanoamericanos- y negociadores españoles e hispanoamericanos -negociaciones interculturales-

- Resultados.

Los resultados obtenidos en el estudio, indican; a) que los negociadores españoles e hispanoamericanos del estudio, presentan diferentes características culturales. Así, los negociadores hispanoamericanos son más individualistas que los españoles y, estos consideran más que los hispanoamericanos que los resultados obtenidos en la negociación están en función del poder de las organizaciones que representan; b) que los negociadores españoles e hispanoamericanos del estudio, comparten información sobre intereses y prioridades de la misma forma tanto en negociaciones interculturales como intraculturales; c) que los resultados obtenidos en negociaciones interculturales no son mayores que en negociaciones intraculturales; d) que las díadas interculturales que presentaron baja compatibilidad en individualismo/colectivismo, obtuvieron mayores ganancias conjuntas que las de alta compatibilidad.

- Discusión.

Los resultados obtenidos coinciden parcialmente con los obtenidos en otros estudios. En primer lugar, los perfiles culturales de los negociadores españoles e hispanoamericanos del estudio son diferentes (Hofstede, 1980; Torregrosa, 1994; Ros y Gouveia, 2001; Sánchez y Valderrama-Iturbe, 2001; Gouveia, Clemente y Espinosa, 2003; Kamen, 2003). Sin embargo, respecto a las variables que definen a cada cultura, existen discrepancias (Hofstede, 1980; Ros y Schwartz, 1995) y coincidencias (Leung, Au, Fernández-Dols e Iwawaki, 1992; Gouveia y Clemente, 1999) con la literatura, concretamente en la variable individualismo/colectivismo. En

segundo lugar, las relaciones entre los valores culturales y los esquemas de negociación son débiles y moderadas. En este sentido, coincide con la literatura la relación entre el propio interés y el individualismo/colectivismo (Hofstede, 1980; Schwartz, 1994; Thompson, 1998; Brett, 200), pero no coincide la relación entre tácticas distributivas y jerarquía/igualitarismo. En tercer lugar, la predicción referente a la estrategia de compartir información sobre intereses y prioridades, no se cumple ya que ambas culturas comparten información en el mismo sentido y por tanto contradice los resultados obtenidos en otros estudios (Thompson, 1991; Drake, 1995; Brett y Okumura, 1998; Salacuse, 1999; Brett, 2001). En cuarto lugar, no se cumplen las predicciones respecto a los resultados obtenidos en las negociaciones. En este sentido, se esperaban obtener mayores resultados en las negociaciones intraculturales que en las interculturales (Brett y Okumura, 1998; Brett, 2001). En último lugar, las predicciones sobre la incompatibilidad de las díadas interculturales y las ganancias conjuntas, se cumplen parcialmente. Así, existen diferencias entre las díadas interculturales que son incompatibles en individualismo/colectivismo. Sin embargo, estas diferencias van en sentido contrario al que se esperaba. Es decir, las díadas de alta compatibilidad obtuvieron menores ganancias conjuntas que las de baja compatibilidad.





## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abramson, N.R., Keating, R.J., y Lane, H.W. (1996). Cross-National cognitive process differences: A comparison of Canadian, American and Japanese Managers. *Management International Review*, 36 (2), 123-147.

Adair, W., Brett, J.M., Lempereur, A., Okumura, T., Tinsley, C., y Lytle, A. (1998). Culture and negotiation strategy. Evanston, IL: Dispute Resolution Research Center, Northwestern University.

Adair, W.L., Okumura, T., y Brett, J.M. (1997). Negotiation scripts: How US and Japanese intracultural dyads maximize joint gains. Manuscrito no publicado. Northwestern University.

Adair, W., Okumura, T., y Brett, J. M. (2001). Negotiation behavior when cultures collide: The United States and Japan. *Journal of Applied Psychology*. 86 (3), 371-385.

Adler, N.J. (1997). *International dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

Adler, N y Graham, J.L. (1989). Cross-cultural interaction: the international comparison fallacy?. *Journal International Bussines Studies*, 20, 515-537.

Barley, S. (1991). Contextualizing conflict: Notes on the Antropology of disputes and Negotiations. In M.H Bazerman, R.J

Lewicki y B.H Sheppard (Eds). Research on negotiation in organizations. Greenwich, CJ: JAI Press.

Bartos, O.J. (1975). Process and outcome in negotiation. New York: Columbia University Press.

Barry, B y Friedman, R.A. (1998). Bargainer Characteristics in distributive and integrative negotiation. Journal of Personal and Social Psychology. 74, 345-359.

Basabe, N., Páez, D., Valencia, J., González, J., Rimé, B y Diener, E. (2002). Cultural dimensions, socioeconomic development, climate, and emotional hedonic level. Cognition and Emotion. 16 (1), 103-125.

Bazerman, M. (1998). Judgement in Managerial Decision Making. New York: Wiley.

Bazerman, M.H., Curhan, J.R., Moore, D.A y Valley, K.L. (2000). Negotiation. Annual Review of Psychology, 51, 279-314.

Bazerman, M.H. y Neale, M.A (1992). Negotiating rationally: The power and impact of the negotiator's frame. Academy of Management Executive, 6 ( 3), 42-51.

Bazerman, M.H., Tenbrunsel, A.E y Wade-Benzoni, K. (1998). Negotiating with yourself and losing: Making Decisions with Competing Internal Preferences. Academy of Management Review, 23 (2), 225-241.

Beggan, J.K., Messick, D.M y Allison, S.T. (1988). Social values and egocentric bias: Two test of the "might over morality" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 606-611.

Bellanger, L. (1984). *La Negotiation*. París: Puf.

Berry, J.W. (1989). Imposed etics-emics.derived etics: The operationalization of a compellig idea. *International Journal of Psychology*, 24, 721-735.

Berry, J.W., Poortinga, Y.H., Segall, M.H y Dasen, P.R. (1992). *Cross-cultural psychology: Research and Aplications*. New York: Cambridge University Press.

Bigoness, W.J y Blakely, G.L. (1996). A cross-National Study of Managerial Values. *Journal of International Business Studies*, 4, 739-752.

Blackman, C. (1997). *Negotiating China: Case studies and strategies*. Australia: Allen y Unwin.

Bohannan, P. (1995). *How culture works*. New York: The Free press.

Bond, M y Smith, P. (1996). Cross-cultural Social and Organizational Psychology. *Annual Review Psychology*. 47, 205-235.

Brett, J.M. (2000). Culture and Negotiation. *International Journal of Psychology*, 35 (2), 97-104.

Brett, J.M. (2001). *Negotiating Globally*. San Francisco: Jossey-Bass.

Brett, J.M., Adair, W., Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P y Tinsley, C. (1998). Culture and Joint gains in negotiation. *Negotiation Journal*, 14, 55-80.

Brett, J.M., y Okumura, T. (1998). Inter and Intracultural Negotiation: US and Japanese Negotiations. *Academy of Management Journal*, 41( 5), 495-510.

Brett, J.M., Tinsley, C.H., Janssens, M., Barsness, Z.I., y Little, A.L. (1997). New approaches to the study of culture in industrial/organizational psychology. In P.C. Earley y M.Erez (Eds). *New perspectives on international industrial/organizational psychology*. San Francisco, CA: New Lexington.

Burris, E., Thomas-Hunt, M., McLean Parks, J y Kidder, D. (2000, Junio). Through different lenses: Using proverbs to explore cultural profiles. Comunicación presentada en The International Association for Conflict Management (IACM), St Louis, Missouri.

Burton, K. (1994). *The business culture in Spain*. Boston: Butterworth-Heinemann.

Cai, D.A. y Drake, L.E. (1998). The business of business negotiation. An intercultural perspective. In. Roloff, M.E (Ed.), Communication yearbook. Newbury Park, CA: Sage

Carnevale, P.J e Isen, A.M. (1986). The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 37, 1- 13

Carnevale, P.J y Lawyer, E.J. (1986). Time pressure and the development of integrative agreements in bilateral negotiations. Journal of Conflict Resolution, 30, 636- 659.

Carnevale, P.J y Leung, K. (2001). Cultural dimensions of Negotiations. In Hogg, M.A y Tindale, S (Ed), Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes. Cornwall, UK: Blackwell.

Carnevale, P.J y Pruitt, D.G. (1992). Negotiation and mediation. Annual Review Psychology, 43, 511-582.

Carrera, P y Sánchez, F. (1998). Cultura, emociones negativas y celos. Boletín de Psicología, 60, 7-14.

Cattell, R.B. (1988). Multivariate method and theory construction. In J.R. Nesselroade y R.B. Cattell (Eds), Handbook of multivariate experimental psychology. New York: Plenum.

Chalvin, D. (1978). L'Entreprise negocatrice. París: Dunold.

Chan, D., Triandis, H.C., Carnevale, P.J., Tam, A y Bond, M.H. (2000). Comparing negotiation across cultures: Effects of collectivism, relationship between negotiations and concession pattern on negotiation behavior. Manuscript submitted for publications.

Chen, C.C., Chen, X., y Meindl, J.R. (1998). ¿How can cooperation be fostered?. The cultural effects of individualis-collectivism. *Academy of Management Review*, 23 ( 2), 285-304.

Chikudate, N. (1991). Cross cultural Analysis of Cognitive Systems in Organizations: a comparision between Japanese and American Organizations. *Management International Review*, 31 ( 3), 219-231.

Cohen, R. (1997). *Negotiation across cultures: International communication in an interdependent world*. Washington, DC:US Institute of Peace Press.

Cruces, S.J., Cisneros, I,F,J., Munduate, L., Gómez, T y Dorado, M.A. (1999). Factores culturales y socioemocionales en los procesos de negociación: La importancia de la mentira en una muestra española. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2-3), 255-268.

De Dreu, C.K., Giebels, E y Van de Vliert, E. (1998). Social motives and trust in integrative negotiation: The disruptive effects of punitive capability. *Journal of Applied Psychology*, 83, 408-422.

De Dreu, C.K., Haerincks, S y Van Vianen, A. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In Cooper e I. Roberston (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: Wiley.

De Dreu, C.K., Koole, S.L y Steinel, W. (2000). Unifxing the fixed-pie: A motivated information processing approach to integrative negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (6), 975-987.

De Dreu, C.K., y Van Lange, P.A. (1995). The impact of social value orientations on negotiator cognition and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 1178- 1188.

De Dreu, C. K., Weingart, S., y Kwon, S. (2000). Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-Analytic Review ans Test of Two Theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 889-905.

Denzin, N.K y Lincoln, Y.S. (Eds). (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Deutsch, M. (1960). The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *Human Relations*, 13, 123-139.

Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale Univ.Press.

Drake, L.E. (1995). Negotiation styles in Intercultural communication. *The International Journal of Conflict Management*, 6 (1), 72-90.

Drake, L.E. (2001). The culture-negotiation link: Integrative and distributive bargaining through an intercultural communication lens. *Human Communication Research*, 27 (3), 317-349.

Drake, L y Donohue, W.A. (1996). Issue development as negotiated order in conflict. Paper presented at the annual International Association for Conflict Management conference, Eugene, Oregon

Druckman, D., Benton, A., Ali, B., y Bagur, B. (1976). Process and consequences of international negotiations. *Journal of Social Issues*, 33, 60- 87.

Dyer, B., y Song, X.M. (1997). The impact of strategy on conflict: A cross-national comparative study of US and Japanese firms. *Journal of International Business Studies*, 28 (3), 467-493.

Fisher, R., Kopelman, E y Schneider, S.C. (1994). *Beyond Machiavelli. Tools for coping with Conflict*. Cambridge, MA: Harward University Press

Fisher, R., Ury, W y Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating Agreement without Giving In*. New York: Penguin Books.



Fisher, R., Ury, W y Paton, B. (1996). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Gestión 2000, S.A.

Fiske, S.T y Taylor, S.E. (1991). *Social cognition*. New York: McGraw-Hill.

Forgas, J.P. (1998). On feeling good and getting your way: Mood effects on negotiator cognition and bargaining strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 565- 577.

Gabrielidis, C., Stephan, W.G., Ybarra, O., Pearson, V.M y Villareal, L. (1997). Preferred styles of conflict resolution: México and the United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28, 661-677.

García de Cortazar, F. (2002). *Historia de España: De Atapuerca al Euro*. Barcelona: Editorial Planeta

Geertz, C. (1983). *Local Knowledge: Further essays in interpretive anthropology*. NewYork: Basic Books.

Gelfand, M.J y Brett, J.M. (in press). *Culture and negotiation: Integrative approaches to theory and research*. Palo Alto, CA: Standford University Press.

Gelfand, M.J y Christakopoulou, S. (1999). Culture and negotiator cognition: Judgment accuracy and negotiation processes in individualistic and collectivistic cultures.

Organizational Behavior and Human Decision Processes, 79(3), 248-269.

Gelfand, M.J., y Dyer, N.A. (2000). Cultural perspective on negotiation: Progress, Pitfalls and prospects. *Applied Psychology and International Review*, 49 (1), 62-99.

Gelfand, M.J., Higgins, M., Nishii, L.H., Raver, J.L., Dominguez, A., et al. (2002). Culture and Egocentric Perceptions of fairness in conflict and Negotiation. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 833-845.

Gelfand, M.J., Nishii, L.H., Holcombe, K., Dyer, N., Ohbuchi, K y Fukumo, M. (2001). Cultural influences on cognitive representations of conflict: Interpretations of conflict episodes in the United States and Japan. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1059-1074.

Gelfand, M.J y Realo, A. (1999). Individualism-collectivism and accountability in intergroup negotiations. *Journal of Applied Psychology*, 84, 721-736.

George, J.M., Jones, G.R y González, J.A. (1998). The role of affect in cross-cultural negotiations. *Journal of International Business Studies*, 29 (4), 749-772.

Gleiser, D. (1997). Annual Report. Northwestern University, Dispute Resolution Research Center

Goh, B.C. (1996). *Negotiating with the chinese*. Brookfield, VT: Dartmouth Publishing.

Gómez Dacal, G. (1999). Culturas de España y de Hispanoamérica. *Materiales para enseñar los estándares*, 2, 3-35.

Gómez Jiménez, A y Martínez-Sánchez, E. (2000). Implicaciones del modelo de valores de Schwartz para el estudio del individualismo y el colectivismo. Discusión de algunos datos obtenidos en muestras españolas. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 53 (2), 279-301.

Gouveia, V.V., y Clemente, M. (1999). *La medida del individualismo y del colectivismo: La investigación en el campo de la Psicología cultural*. La Coruña: Universidad de la Coruña

Gouveia, V; Clemente, M y Espinosa, P. (2003). The horizontal and vertical attributes of individualism and collectivism in a Spanish population. *The Journal of Social Psychology*, 143 (1), 43-63.

Gouveia, V.V; Clemente, M y Vidal, M.A. (1998). España desde dentro: El individualismo y el colectivismo como rasgos diferenciales de las Comunidades Autónomas. *Revista de Ciencias Sociales*, 11, 161-179.

Graham, J.L. (1983). Brazilian, Japanese and American business negotiations. *Journal of International Business Studies*, 5, 29-54.

Graham, J.L. (1985). The influence of culture on Business Negotiations: An Exploratory study. *Journal of International Business Studies*, spring,16(1), 81-96

Graham, J.L., Johston, W.J., y Kamins, M.A. (1998). A multimethod examination of buyer- seller interactions among Japanese and American business people. Irvine, CA: Graduate school of Management, University of California.

Graham, J.L. y Mintu-Wimsat, A. (1997). Culture's influence on Business negotiations in four countries. *Group Decision and Negotiation*, 6, 483-502.

Greenhalgh, L y Chapman, D. (1998). Negotiator's relationships: Construct measurement and demonstration of their impact on the process and outcomes of Negotiation. *Group Decision and Negotiation*, 7, 465-489

Grigsby, D. (1983). Improving individual performance. En Bazerman, M.H y Lewicki, R (Eds), *Negotiating in Organizations*. London: Sage.

Guba, E.G y Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N.K. Denzin e Y.S. Lincoln (Eds), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hall, E.T. (1976). *Beyond culture*. Garden City: CA: Anchor.

Hall, E.T y Hall, M.R. (1987). Hidden differences: Doing business with the Japanese. Garden City, NJ: Anchor /Doubleday.

Hall, E y Hall, M. (1990). Understanding cultural differences. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.

Harris, P.R y Moran, R.T. (1979). Managing cultural differences. Houston: Gulf Publishing.

Harris, P.R y Moran, R.T. (1991). Managing cultural differences: High performance strategies for a new world of business. Houston: Gulf Publishing.

Heine, S.J., Lehman, D.R., Markus, H.R y Kitayama, S. (1999). In there a universal need for positive self-regard?. *Psychological Review*, 106, 766-794.

Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Newbury Park, CA: Sage.

Hofstede, G. (1984). Culture's consequences: International differences in work related values. Beverly Hills, CA: Sage Publications

Hofstede, G. (1989). Cultural predictors of National Negotiation styles. En F, Mautner-Markhof (Ed). *Processes of International negotiations*. Boulder: Westview Press.

Hofstede, G. (1991). *Culture and Organization: Software of the mind*, London: McGraw-Hill.

Huber, V.L y Neale, M.A. (1987). Effects on self- and competitor goals on performance in an interdependent bargaining task. *Journal of Applied Psychology*, 72, 197-203.

Inglehart, R. (1977). *The silent revolution: Changing values and political styles among Western publics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Inglehart, R. (1991). *El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas*. Madrid: Siglo XXI.

Janosik, R. (1987). Rethinking the culture–negotiation link. *Negotiation Journal*, 3, 385-395.

Janssens, M., Brett, J.M., y Smith, F. (1995). Confirmatory cross-cultural research: Testing the viability of a corporation-wide safety policy. *Academy of Management Journal*, 38, 364-382.

Kamen, H. (2003). *The Spanish inquisition: A historical revision*. London: Yale University Press.

Kelley, H.H., Bedkman, L.L y Fischer, C.S. (1967). Negotiating the division of reward under incomplete information. *Journal of Experimental Social Psychology*, 3, 361- 389

Kelley, H.H y Thibaut, J. (1978). *Interpersonal Relations: A theory of interdependence*. New York: Wiley.

Kersten, G. (2001). Modeling distributive and integrative Negotiations, Review and Revised Characterization. *Group Decision and Negotiation*, 10 (6), 493- 514.

Kitayama, S., Markus, H.R., Matsumoto, H y Norasakkunkit, V. (1997). Individual and collective processes in the construction of the self: Self-enhancement in the United States and self-criticism in Japan. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1245-1267.

Knight, G.P y Dubro, A.F. (1984). Cooperative, competitive, and individualistic social values: An individualizae regression and clustering approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 98-105.

Kohn, J.L. (1989). Cross-national research as an analityc strategy. In M.L. Kohn (Ed), *Cross-national research in Sociology*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Launay, R. (1982). *La Negotiation, approche Psychosociologique*. París: Co-ED.EME.

Lax, D.A y Sebenius, J. (1986). *The Manager as Negotiator*. New York: The Free Press.

Leung, K. (1997). Negotiation and reward allocations across cultures. In Earley, P.C. y Erez, M. (Eds), *New perspectives on International Industrial organizational psychology*. San Francisco, CA: Jossey Bass

Leung, K., Ay, Y., Fernández-Dols, J.M., e Iwawaki, S. (1992). Preference for methods of conflict processing in two collectivist cultures. *International Journal of Psychology*, 27, 195-209.

Lewicki, R.J y Litterer, J.A. (1985). *Negotiation*. Homewood,IL: Irwin.

Lewicki, R.J., Saunders, D.M y Minton, J.W. (1997). *Negotiation*. Boston MA,: McGraw- Hill

Liebrand, W.B y Van Run, G.(1985). The effects of social motives across two cultures on behavior in social dilemas. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 86-102.

Lytle, A., Brett, J.M., Barsness, Z., Tinsley, C y Janssens, M. (1995). A paradigm for confirmatory cross-cultural research in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 17, 167-214.

Lytle, A., Brett, J.M y Shapiro, D. (1999). The strategic use of interests, rights, and power to resolve disputes. *Negotiation Journal*, 31-51.



MacCrimmon, K.R y Messick, D.M (1976). A framework for social motives. *Behavioral Science*, 21, 86-100.

March, M.R. (1988). *The Japanese negotiator: Subtlety and strategy beyond Western logic*. New York: Kodansha International.

Maron, R.M y VanBremen, L. (1999). The influences of organizational culture on strategic alliances. *Association Management*, 51 (4), 86-92

Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper and Row Publishers.

Maya, I y Martínez, M.F. (2002). El estudio de la adaptación psicológica de los inmigrantes. Estrategias para aumentar la validez de la investigación con minorías étnicas. En Checa, F (Ed), *Las migraciones a debate. De las teorías a las prácticas sociales*. Barcelona: Icaria Editorial.

McClintock, C. (1977). Social motives in setting of outcome interdependence. In D. Druckman (Ed), *Negotiations: Social Psychology perspective*. Beverly Hills, CA: Sage.

Messick, D.M., y McClintock, C.G. (1968). Motivational basis of choice in experimental games. *Journal of experimental Social Psychology*, 4, 1-25.

Molero, F., Gaviria, E y Morales, J. (2000). Perfiles de Individualismo en España: Una perspectiva emica. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 53 (2), 259-278.

Morales, P. (2000). *Medición de actitudes en Psicología y Educación: construcción de escalas y problemas metodológicos*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

Morrison, T., Conaway, W.A y Borden, G.A. (1994). *Kiss, bow and shake hands*. Holbrook, MA: Adams Media.

Munduate, L. (1992). *Psicosociología de las relaciones laborales*. Barcelona: PPU.

Munduate, L. y Martínez, J.M. (2003). *Conflicto y negociación* (2º ed). Madrid: Pirámide.

Munduate, L y Medina, F.J. (en prensa). *Preparación de la Negociación*. En L. Munduate y F.J Medina (Eds). *Conflicto, Negociación y Mediación*. Madrid: Tecnos.

Natlandsmyr, J.H y Rognes, J. (1995). Culture, behavior and negotiation outcomes: A comparison and cross cultural study of Mexican and Noorwegian negotiators. *International Journal of conflict Management*, 6, 5- 29.

Olekalns, M., Smith, P y Walsh, T. (1996). The process of negotiating: Strategy and Timing as predictors of outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. 68 (1), 68-77.

Páez, D y Vergara, A. (2000). Theoretical and Methodological aspects of cross-cultural research. *Psicothema*, 12 (supl), 1-5.

Peterson, M.F. y Smith, P.B. (1997). Does National Culture or Ambient temperatur explain cross-National differences in role stress? No sweat!. *Academy of Management Journal*, 40 (4), 930-946.

Pinkley, R.L. y Northcraft, G.B. (1994). Cognitive interpretations of conflict: Implications for dispute processes and outcomes. *Academy of Management Journal*, 37 (I), 193- 205.

Pruitt, D.G. (1981). *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press.

Pruitt, D.G. (1998). Social Conflict. In D. Gilbert, S.T. Fiske, y G. Lindzey (Eds), *Handbook of Social Psychology*, vol 2. New York: McGraw- Hill

Pruitt, D.G y Carnevale, P.J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press

Pruitt, D.G y Lewis, S. (1975). Development of integrative solutions in bilateral negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 621-633.

Pruitt, D.G y Rubin, J.Z. (1986). *Social Conflict: Escalation, stalemate and settlement*. New York: Random House.

Pye, L. (1982). Chinese commercial negotiating style. Cambridge, MA: Oelgeschlager, Gunn, y Hain.

Raiffa, H. (1996). Lectures on Negotiation Analysis. Cambridge, MA: PON Books.

Ring, P.S y Van de Ven, A.H. (1994). Developmental processes of cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.

RoKeach, M. (1973). The nature of human values. Nueva York: Free Press.

Ros, M., y Gouveia, V. (2001). *Sicología Social de los valores humanos: Desarrollos teóricos, metodológicos y prácticos*. Madrid: Biblioteca nueva

Ros, M y Grad, H. (1991). El significado del valor trabajo como relacionado a la experiencia ocupacional: una comparación de profesores de EGB y estudiantes del CAP. *Revista de Psicología Social*, 6, 181-208.

Ros, M y Schwartz, S. (1995). Jerarquía de valores en países de la Europa Occidental: Una comparación transcultural. *Revista Española de investigaciones Sociológicas*, 69, 68-87.

Roure, J. B. (1997). *Negociación. Resolución de problemas y Creación de valor*. Barcelona: Folio.

Rubin, J.Z y Brown, B.R. (1975). *The Social Psychology of bargaining and negotiation*. New York: Academic Press.

Rubin, J., Pruitt, D., y Kim, H. (1994). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York: McGraw-Hill.

Rusbult, C.E y Van Lange, P.A. (1996). *Interdependence Proceses*. In E.T Higgins y A.W. Kruglanski (Eds). *Social Psychology: Handbook of basic principles*. New York: Guilford Press.

Salacuse, J.W. (1999). *Intercultural Negotiation in International Business*. *Group Decision and Negotiation*, 8, 217-236.

Sánchez, J.J y Valderrama-Iturbe, P. (2001). *Psychology in Latin America: Historical reflections and perspectives*. *International Journal of Psychology*, 36 (6), 384-394.

Schechter, J.L. (1998). *Russian negotiating behavior: Continuity and transition*. Washington, DC: US Institute of Peace Press.

Scherer, K.R. (1997). *The role of culture in emotion-antecedent appraisal*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 902-922.

Schneider's, C. (1997). *Managing across cultures*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Schwartz, S.H. (1994). Beyond individualism /collectivism: New dimensions of values. In Kim, U., Triandis, H.C., y Yoon. G. (Eds), Individualism and Colectivism. London: Sage.

Schwartz, S. H (1992). Universal in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test in 20 countries. In Zanna, M.P (Ed). Advances in Experimental Social Psychology, 25. New York: Academic Press.

Sebenius, J.K. (1992). Negotiation Analysis: A Characterization and Review. Management Science, 38 (1), 18-38.

Sebenius, J.K. (2002). Chavetas for Cross-Border Negotiators. Negotiation Journal, Abril, 121-133.

Serrano, G y Dámaso, R. (1993). Negociación en las Organizaciones. Madrid: Eudema.

Serrano, G. (1996). Elogio de la Negociación: Discurso Inagural del curso Académico 1996/997 de la Universidad de Santiago de Compostela. Santiago de Compostela. Servicio de Publicaciones e intercambio científico.

Sheppard, B.H y Tuchinski, M. (1996). Interfirm Relationships: A grammar of Pairs. In L-I Cummings y B.H Staw (Eds). Research in Organizational Behavior. Greenwich, CT: JAI Press.

Shenkar, O y Ronen, S. (1987). The cultural context of negotiation: The implications of Chinese interpersonal norms. *Journal of Applied Behavioral Science*, 23, 263- 275.

Singelis, T.M., Triandis, H.C., Bhawuk, D.P y Gelfand, M.J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross Cultural Research*, 29, 240-275

Smith, R.F. (1989). *Negotiating with the Soviets*. Bloomington: Indiana University Press.

Smith, P.B., Peterson, M.F., Schwartz, S.H., Ahmad, A.H., Akande, D., Anderson, J.A y Ayestarán, S. (2002). Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: A 47-nation study. *Journal of Cross Cultural Psychology*. 33 (2), 188-208.

Sneddon, A. (2003). Naturalistic study of culture. *Culture and Psychology*, 9(1), 5-29.

Sondak, H y Moore, M.C. (1993). Relationship frames and cooperation. *Group Decision and Negotiation*, 2, 103-118.

Song, X.M., Xie, J., y Dyer, B. (2000). Antecedent and Consequences of Marketing Manager's Conflict- Handling Behaviors. *Journal of Marketing*, 64, 50-66.

Tenbrunsel, A.E; y Bazerman, M.H. (1995). "Working Women". In Brett, J.M (Ed), Teaching Manual. Evanston, Ill: Northwestern University, Dispute Resolution Research Center.

Thomas, W.I y Znaniecki, F. (1920). The Polish peasant in Europe and America. Boston: University of Chicago Press.

Thompson, L. (1990). Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin*, 108 (3), 515-532

Thompson, L.. (1991). Information exchange in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27, 161-179.

Thompson, L. (1995). They saw a negotiation: Partisanship and Involvement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68 (5), 939-853.

Thompson, L. (1998). The mind and the heart of the negotiator. Englewood Cliffs: NJ, Prentice Hall.

Thompson, L y Hrebec, D. (1995). The incompatibility effect in interdependent decision making. Manuscrito no publicado, Universidad de Washington.

Thompson, L.L., Peterson, E y Kray, E. (1995). Social context in negotiation: An information-processing perspective. In R.M



Kramer y D.M Messick (Eds). Negotiation as a social process. Thousand Oaks, CA: Sage.

Ting-Toomey, S. (1985). Toward a theory of conflict and culture. In Gudykunst, W., Stewart, L y Ting- Toomey, S. (Eds). Communication, culture, and organizational processes. Beverly Hills, Calif: Sage.

Tinsley, C.H y Brett, J.M. (2001). Managing Workplace Conflict in the United States and Hong Kong. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 85, 360-381.

Tinsley, C., Curhan, J y Kwak, R.S. (1999). Adopting a dual lens approach for overcoming the dilemma of difference in international business negotiations. International Negotiations, 4, 1-18.

Tjosvold, D. (1998). Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. Applied Psychology An International Review, 47, 285- 342.

Toomela, A. (2003). How should culture be studied?. Culture and Psychology, 9 (1), 35-45.

Torregrosa, J.R. (1994). Orientaciones Internacionales de los españoles: Entre Europa e Iberoamérica. En Díez-Nicolás, J e Inglehart, R. (Eds), Tendencias mundiales de cambio en los valores sociales y políticos. Madrid: Fundesco.

Triandis, H.C. (1978). Some universals of social behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4, 1-16.

Triandis, H.C. (1989). The self and social behaviour in differing cultural contexts. *Psychological Review*, 96, 506-520.

Triandis, H. C. (1994). *Culture and Social Behavior*. Nueva York: McGraw-Hill.

Triandis, H.C (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder: C.O, Westview Press.

Triandis, H.C., Carnevale, P.J., Gelfand, M., Robert, C, Wasti, A, et al. (2000). *Cultura, personality and deception in business negotiations: A multilevel analysis*. Manuscript submitted for publication.

Triandis, H.C y Gelfand, M.J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 118- 128.

Triandis, H.C y Suh, E.M. (2002). Cultural influences on Personality. *Annual Review of Psychology*, 53, 133-160.

Tung, R. (1991). Handshakes across the sea: Cross-cultural negotiating for business success. *Organizational Dynamics*, 19 (3), 30-40.

Ury, W. (1993) Getting Past no. Negotiating your way from Confrontation to Cooperation. New York: Bantman Books.

Ury, W.L., Brett, J.M., y Golberg, S.B. (1993). Getting disputes resolved: Designing a system to cut the costs of conflict. Cambridge, MA: Harvard Program on Negotiation

Van Zandt, H.F. (1970). How to negotiate in Japan. Harward Business Review, 45-56.

Walton, R.E y McKersie, R.B. (1965). A behavioural theory of labor relations. New York: McGraw-Hill.

Weingart, L.R; Bennett, R.J; y Brett, J.M. (1993). The impact of consideration of issues and motivational orientation on group negotiation process and outcome. Journal of Applied Psychology, 78, 504-517.

Weingart, J.R., Thompson, L.L., Bazerman, M.H y Carroll, J.S. (1990). Tactical behavior and negotiation outcomes. International Journal of Conflict Management, 1, 7-31.

Weiss, S.E. (1993). Analysis of complex Negotiations in International Business: The RBC Perspective. Organization Science, 4 (2), 269-300.

Weiss, S.E. (1994). Negotitions with romans. Sloan Management Review, 51-99.

Weiss, S.E. (1997). Explaining outcomes of negotiation: Toward a grounded model for negotiations between organizations. In Lewicki, R.J., Bies, R.J., y Sheppard, B.H. (Eds). *Research on Negotiation in Organizations*. JAI Press.

Wimberley, D.C y Kuhlman, D.M. (1976). Expectation of choice behavior held by cooperators, competitors and individualists across four classes of experimental games. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 9-81.

Yukl, G.A., Malone, M.P., Hayslip, B y Yamin, J.A. (1976). The effects of time pressure and issue settlement order on integrative bargaining. *Sociometry*, 39, 277-281.

Zartman, I.W. (1978). *The Negotiation Process Theories and Application*. Beverly-Hills: Sage.