



FACULTAT D'ECONOMIA	
Fecha de Entrada	30 de Mayo 2002
Fecha de Lectura	16/09/2002
Calificación	Liberaliarte "cum laude"

B10.T 4994

VNIVERSITAT [Logo] VALÈNCIA Facultat d'Economia

FACULTAT D'ECONOMIA

Departamento de Dirección de Empresas
Juan José Renau Piqueras

TESIS DOCTORAL



**NEGOCIACIÓN INTERORGANIZATIVA:
EL COMPORTAMIENTO NEGOCIADOR EN LAS JOINT
VENTURES Y ADQUISICIONES**

PRESENTADA POR:

M^a del Carmen Saorín Iborra

DIRIGIDA POR:

Dra. D^a María Iborra Juan

Departamento de Dirección de Empresas. Juan José Renau Piqueras

Valencia, Mayo de 2002

UMI Number: U602960

All rights reserved

INFORMATION TO ALL USERS

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted.

In the unlikely event that the author did not send a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if material had to be removed, a note will indicate the deletion.



UMI U602960

Published by ProQuest LLC 2014. Copyright in the Dissertation held by the Author.
Microform Edition © ProQuest LLC.

All rights reserved. This work is protected against
unauthorized copying under Title 17, United States Code.



ProQuest LLC
789 East Eisenhower Parkway
P.O. Box 1346
Ann Arbor, MI 48106-1346

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
CC SOCIALS
BIBLIOTECA
Nº Registre 44281
DATA 17/10/2002
SIGNATURA BID.T 4994
Nº LIBIS: 1253001
Nº D.: 1252991

*A fuerza de perseverancia
alcanzó el caracol el Arca de Noé.*

A mis padres, mi hermana Ania y José Luis

Agradecimientos.

Quisiera mostrar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que, de una forma u otra, han contribuido a que esta tesis doctoral sea una realidad.

En primer lugar, a mi directora de tesis la Dra. María Iborra, por toda su dedicación y esfuerzo realizado día tras día que ha permitido que esta investigación llegara a su fin, así como por la comprensión y cariño mostrado en los momentos más críticos vividos. Su ejemplo personal y profesional me ha permitido aprender y madurar en el ámbito de la investigación por lo cual siempre estaré en deuda con ella.

A la Dra. Martina Menguzzato, persona determinante en los inicios de esta investigación; quien despertó en mí el interés por la negociación en las estrategias de crecimiento externo, animándome a adentrarme en esta línea de investigación a pesar de las dificultades encontradas en un primer momento.

Agradezco sinceramente la ayuda prestada por mis compañeros Graeme, Sebouh, Marina, Tijen, Kevin, Kampol, Li y Jassi de *Schulich Business School* de la *York University* (Toronto) quienes, a pesar de la distancia, me hicieron sentir como en casa. En especial al profesor Dr. Weiss quien, a pesar de sus responsabilidades, siempre tuvo tiempo para mí y con sus sabios consejos y críticas constructivas ayudó a mejorar mi investigación.

Gracias también a mis compañeros de la Universidad Jaume I de Castellón, Ana Escrig, Cristina, Ana Marqués, Rafa, Antonio y en especial la Dra. María Ripollés por toda su hospitalidad y atención prestada.

Asimismo agradezco a los directivos de las cuatro empresas que han colaborado en esta investigación. Sin su participación, esta tesis doctoral no hubiera sido posible.

Debo agradecer la ayuda prestada por la profesora Mercedes Barrachina del Departamento de Contabilidad y mis compañeros Pedro Domingo y Ángela en el inicio del estudio empírico.

A todos mis compañeros del Departamento de Dirección de Empresas que de un modo u otro me han apoyado en este largo camino. En particular a Clara Martínez, Paco Torán, Alejandro Escribá, Vicente Safón, Tasio Urra, Rafa Fernández y Joan Ramon Sanchis por los ánimos y consejos recibidos, así como a Nacho por su ayuda con todos los problemillas finales tecnológicos. A mis compis de la P08, Chimo Aldás, Fidel y Antonio Carlos quienes se han encargado de mantener en mí la energía suficiente para la realización de esta tesis doctoral, y a Sonia Dasí, Paco y Lorenzo por estar siempre ahí.

Agradecer es poco la ayuda prestada por M^a Angels y Xelo quienes en esta última etapa me han prestado todo su apoyo, dedicación y comprensión.

A Teresa y Ana, dos personas que ya hace tiempo dejaron de ser sólo compañeras. Ellas con su cariño, comprensión y ayuda me hacen sentir como en familia. Gracias a las dos por ser como sois y estar siempre cuando os he necesitado.

Gracias a Ana Prats, Eva y Laura las cuales desde sus posibilidades me han ayudado a mantenerme en mi empeño.

A Miguel, que desde que entró a formar parte de mi familia he recibido de él toda la ayuda y cariño de un hermano.

A mis padres, Ana y Pascual, y mi hermana Ania, quienes desde muy pequeña me han ayudado en mi camino personal y profesional. A ellos se lo debo todo. Gracias.

Finalmente, a José Luis, amigo incomparable que, aun en la distancia, siempre ha estado a mi lado dibujando en mí una sonrisa.

M^a del Carmen Saorín Iborra

ÍNDICE

Índice.....	9
Índice de tablas.....	11
Índice de figuras.....	14
Introducción.....	17
Capítulo I.- El proceso de negociación.....	25
I.1.- La negociación: concepto y características.....	26
I.1.1.- Relación de interdependencia.....	29
I.1.2.- Intereses de naturaleza mixta.....	31
I.1.3.- Voluntad de llegar a un acuerdo.....	34
I.1.4.- Expectativas.....	35
I.1.5.- Proceso de interacción comunicativa.....	36
I.1.6.- Dos o más participantes.....	39
I.1.7.- Tensión reclamar-crear valor.....	42
I.2.- Fases del proceso negociador.....	45
I.3.- La investigación sobre la negociación.....	47
I.3.1.-Teoría de la dependencia de recursos.....	51
I.3.2.-Teoría de los costes de transacción.....	53
I.3.3.-Teoría de juegos.....	60
I.4.- Las negociaciones interorganizativas.....	63
Capítulo II.- El comportamiento negociador y los resultados de la negociación.....	73
II.1.- Concepto de resultado de la negociación.....	76
II.1.1.- Relación de confianza.....	90
II.1.2.- Ambigüedad.....	91
II.2.- La satisfacción como resultado de la negociación: valoración del resultado.....	93
II.3.- El comportamiento negociador: factor clave en la determinación del resultado.....	97
II.3.1.- El comportamiento negociador: concepto.....	98
II.3.2.- Tipología de comportamientos negociadores.....	103
II.3.3.- Influencia del comportamiento negociador sobre los resultados de la negociación.....	113
II.3.4.- Análisis del comportamiento negociador: enfoque dinámico.....	123
Capítulo III.- Factores explicativos del comportamiento negociador: joint ventures y adquisiciones.....	129
III.1.- Factores que influyen en el resultado de la negociación.....	130
III.2.- La presión temporal en la negociación.....	139
III.3.- La cultura del equipo negociador.....	153
III.4.- La relación poder-dependencia.....	167
III.5.- La experiencia previa.....	180
III.6.- A modo de síntesis: modelo de negociación propuesto.....	192

Capítulo IV.- Metodología de la investigación.....	195
IV.1.- Metodología en el análisis de la negociación.....	196
IV.2.- Estudio de casos: metodología apropiada en el análisis de la negociación interorganizativa.....	197
IV.2.1.-Diseño de la investigación.....	200
IV.2.1.1.- Las cuestiones a estudiar.....	200
IV.2.1.2.- Las proposiciones establecidas.....	201
IV.2.1.3.- La unidad de análisis.....	201
IV.2.1.4.- La lógica que une los datos con las proposiciones.....	202
IV.2.1.5.- El criterio para interpretar los datos.....	202
IV.2.2.-Criterios de validez utilizados en la investigación.....	205
IV.2.3.- Selección de los casos.....	206
IV.2.3.1.- Proceso de selección de casos: fases y criterios.....	206
IV.3.- Protocolo.....	210
IV.3.1.- Propósito de la investigación.....	210
IV.3.2.- Características de los casos analizados.....	211
IV.3.3.- Procedimiento.....	211
IV.3.3.1.- Programación inicial de visitas a empresas.....	211
IV.3.3.2.- Información a recabar de los casos.....	215
IV.3.4.- Planificación del análisis de la información.....	216
IV.3.4.1.- Indicadores y valoración de las variables utilizadas en la investigación.....	217
IV.3.4.2.- Validación de las valoraciones.....	229
IV.3.4.3.- Análisis de las proposiciones.....	230
Capítulo V.- Análisis y discusión de los resultados del estudio de casos.....	233
V.1.- Características de las empresas y de los casos analizados.....	234
V.2.- Valoraciones de las variables analizadas.....	249
V.2.1.- Valoración del factor presión temporal.....	250
V.2.2.- Valoración del factor cultura.....	262
V.2.3.- Valoración de la relación de poder-dependencia.....	268
V.2.4.- Valoración del factor experiencia previa.....	274
V.2.5.- Valoración del comportamiento negociador.....	278
V.2.6.- Valoración de los resultados de la negociación.....	287
V.3.- Análisis y discusión de los resultados.....	292
Conclusiones.....	323
Anexos.....	339
Anexo I.- Estudios empíricos sobre negociación.....	341
Anexo I.1.- Estudios de negociación.....	342
Anexo I.2.- Estudios de joint ventures y de adquisiciones con información sobre su negociación.....	356
Anexo II.- Documentación diversa.....	371
Bibliografía.....	383

Índice de tablas

Tabla 1.1.- Clasificación de definiciones de negociación.	28
Tabla 1.2.- Trabajos de negociación enmarcados en distintas disciplinas hasta los años noventa.....	49
Tabla 1.3.- Atributos del proceso de contratación.	54
Tabla 1.4.- La gobernación eficiente.....	57
Tabla 1.5.- Estudios sobre el proceso negociador de las joint ventures y de las adquisiciones.....	67
Tabla 2.1.- Criterios de medición del resultado de la negociación en los estudios empíricos.	78
Tabla 2.2.- Correspondencia en términos de satisfacción de las situaciones de resultados propuestas por Carnevale, O'Connor y McCusker (1993).....	88
Tabla 2.3.- Valoración de las situaciones de resultados en la negociación.	94
Tabla 2.4.- Conceptos considerados sinónimos.....	102
Tabla 2.5.- Modelo Dual de Pruitt.	105
Tabla 2.6.- Caracterización de los comportamientos negociadores propuestos.....	113
Tabla 2.7.- Los comportamientos negociadores y sus efectos.....	123
Tabla 2.8.- Resultados de la reciprocidad de comportamientos.....	127
Tabla 3.1.- Factores que influyen en la determinación del resultado de la negociación.	131
Tabla 3.2.- Efectos de la cultura nacional sobre el comportamiento negociador intracultural.	159
Tabla 4.1.- Diseño de la investigación.	203
Tabla 4.2.- Criterios utilizados para asegurar la calidad de la investigación.....	205
Tabla 4.3.- Fuentes de información en función del aspecto a analizar.	213
Tabla 4.4.- Indicadores y criterios de valoración respecto al factor presión temporal.....	219
Tabla 4.5.- Indicadores y criterios de valoración respecto al factor cultura.....	222
Tabla 4.6.- Indicadores y criterios de valoración respecto a la relación poder-dependencia.....	224
Tabla 4.7.- Indicadores y criterios de valoración respecto a la experiencia previa.	225
Tabla 4.8.- Indicadores y criterios de valoración respecto al comportamiento negociador.....	227
Tabla 4.9.- Indicadores y criterios de valoración de los resultados de la negociación.....	229
Tabla 5.1.- Características de las empresas en el caso Samoinva.....	235
Tabla 5.2.- Caso Samoinva: recogida de información.....	236
Tabla 5.3.- Características de las empresas en el caso Movinten.	237
Tabla 5.4.- Caso Movinten: recogida de información.	239
Tabla 5.5.- Características de las empresas en el caso Audit.....	241

Tabla 5.6.- Caso Audit: recogida de información.	242
Tabla 5.7.- Características de las empresas socio en el caso Sarvi.....	243
Tabla 5.8.- Caso Sarvi: recogida de información.	244
Tabla 5.9.- Características de las empresas socio en el caso Enaso-Enarfer.	246
Tabla 5.10.- Caso Enaso-Enarfer: recogida de información.	247
Tabla 5.11.- Características de las empresas socio en el caso Wörwag-Naber, SA.....	248
Tabla 5.12.- Caso Wörwag-Naber, SA: recogida de información.	249
Tabla 5.13.- Duración de las negociaciones de las adquisiciones.....	251
Tabla 5.14.- Duración de las negociaciones de las joint ventures.	251
Tabla 5.15.- Disponibilidad de tiempo percibida en las negociaciones de las adquisiciones.	252
Tabla 5.16.- Disponibilidad de tiempo percibida en las negociaciones de las joint ventures.	253
Tabla 5.17.- Necesidad de secretismo en la negociaciones de las adquisiciones.	254
Tabla 5.18.- Necesidad de secretismo en la negociaciones de las joint ventures.....	255
Tabla 5.19.- Participación de terceras partes y su remuneración en las negociaciones de las joint ventures.	256
Tabla 5.20.- Participación de terceras partes y su remuneración en las negociaciones de las adquisiciones.....	257
Tabla 5.21.- Existencia de presiones internas y externas en las negociaciones de las joint ventures.....	258
Tabla 5.22.- Existencia de presiones internas y externas en las negociaciones de las adquisiciones.	259
Tabla 5.23.- Grado de preparación previa en las negociaciones de las joint ventures.	260
Tabla 5.24.- Grado de preparación previa en las negociaciones de las adquisiciones.	261
Tabla 5.25.- Valoración de la presión temporal en los casos analizados.	261
Tabla 5.26.- Diferencias en cultura del país en las negociaciones de las adquisiciones. ...	263
Tabla 5.27.- Diferencias en cultura del país en las negociaciones de las joint ventures.....	263
Tabla 5.28.- Diferencias en cultura organizativa en las negociaciones de las adquisiciones.	264
Tabla 5.29.- Diferencias en cultura organizativa en las negociaciones de las joint ventures.....	265
Tabla 5.30.- Diferencias en cultura profesional en las negociaciones de las adquisiciones.....	266
Tabla 5.31.- Diferencias en cultura profesional en las negociaciones de las joint ventures.....	267
Tabla 5.32.- Valoraciones de la variable cultura en los casos analizados.....	268

Tabla 5.33.- Disponibilidad de alternativas (<i>MAANs</i>) en los casos de adquisiciones.	270
Tabla 5.34.- Disponibilidad de alternativas (<i>MAANs</i>) en los casos de joint ventures.....	271
Tabla 5.35.- Percepción de dependencia y de posición de ventaja en las negociaciones de las adquisiciones.	273
Tabla 5.36.- Percepción de dependencia y de posición de ventaja en las negociaciones de las joint ventures.....	274
Tabla 5.37.- Valoraciones del equilibrio poder-dependencia en los casos analizados.	274
Tabla 5.38.- Valoraciones de la experiencia previa en las negociaciones de las adquisiciones.	277
Tabla 5.39.- Valoraciones de la experiencia previa en las negociaciones de las joint ventures.	278
Tabla 5.40.- Valoraciones del comportamiento adoptado en los casos de adquisiciones.	283
Tabla 5.41.- Valoraciones del comportamiento adoptado en los casos de joint ventures...	287
Tabla 5.42.- Resultados en las negociaciones de adquisiciones.	290
Tabla 5.43.- Resultados en las negociaciones de joint ventures.....	292
Tabla 5.44.- Ajuste al patrón de los casos analizados con relación a la proposición P1c.....	297
Tabla 5.45.- Ajuste al patrón de los casos analizados con relación a la proposición P1d.....	298
Tabla 5.46.- Ajuste al patrón de los casos analizados en relación con la proposición P2.....	300
Tabla 5.47.- Ajuste al patrón de los casos analizados con relación a la proposición P3.....	303
Tabla 5.48.- Ajuste al patrón de los casos analizados con relación a la proposición P3a.....	304
Tabla 5.49.- Ajuste al patrón de los casos analizados con relación a la proposición P3b.....	305
Tabla 5.50.- Ajuste al patrón de los casos analizados con relación a la proposición P4.....	307
Tabla 5.51.- Influencia de la experiencia previa en negociaciones de la misma estrategia sobre el ajuste al patrón de la proposición P4.....	308
Tabla 5.52.- Influencia de la familiaridad entre las partes sobre el ajuste al patrón de la proposición P4.	308
Tabla 5.53.- Efecto indirecto de la experiencia previa en los casos analizados.....	310
Tabla 5.54.- Ajuste de los casos analizados al patrón de las proposiciones teóricas.	317

Índice de figuras

Figura nº 1.- Dilema del negociador.....	62
Figura nº 2.- Modelo de negociación.....	74
Figura nº 3.- Ciclo que desencadena el comportamiento negociador.	101
Figura nº 4.- Modelo de intenciones.....	106
Figura nº 5.- Tipología de comportamientos negociadores.....	111
Figura nº 6.- Influencia indirecta de los factores contextuales y de las características personales sobre los resultados de la negociación.....	139
Figura nº 7.- Esquema gráfico de las proposiciones relativas a la presión temporal.	152
Figura nº 8.- Esquema gráfico de las proposiciones relativas a la cultura del equipo negociador.	167
Figura nº 9.-Esquema gráfico de las proposiciones relativas a la situación de poder- dependencia.....	180
Figura nº 10.- Esquema gráfico de las proposiciones relativas al impacto directo de la experiencia previa.....	188
Figura nº 11.- Modelo propuesto (efectos directos).	193
Figura nº 12.- Ajuste al patrón de la proposición P1.....	293
Figura nº 13.- Grado de ajuste de los casos analizados con relación a la proposición P1a.	295
Figura nº 14.- Grado de ajuste de los casos analizados con relación a la proposición P1b.	296
Figura nº 15.- Satisfacción obtenida en los casos analizados.	314
Figura nº 16.- Incremento de confianza y reducción de ambigüedad logrados en los casos analizados. Zona de éxito de las negociaciones.	315

Introducción.

El interés por la negociación surge durante los cursos de doctorado, en los que se despertó la curiosidad de analizar el proceso de la negociación dentro de la formulación de las estrategias empresariales, y su influencia sobre la posterior implementación y la *performance* obtenida.

En concreto, la doctoranda puso su centro de mira en las estrategias de crecimiento externo y, particularmente, en las joint ventures y las adquisiciones. El auge experimentado en los últimos años, unido a las dificultades de gestionarlas como se puede observar en la literatura, impulsa a cuestionarse sobre el porqué de las elevadas tasas de fracaso existentes (Harrigan, 1988; Bleeke y Ernst, 1991; Menguzzato, 1992; Yan y Gray, 1994; Shaughnessy, 1995; Zeira y Newburry, 1997; Iborra, 1997; Inkpen y Li, 1999; Angwin, 2001).

Son muchos los trabajos en los que, centrándose en el contenido de estas estrategias¹, se analizan posibles factores explicativos de su *performance*. Sin embargo, a pesar de ser considerado clave por diversos investigadores para el correcto funcionamiento de las estrategias, el proceso y

¹ Para una revisión respecto a los factores estudiados explicativos de la *performance* véase Hunt (1990a); Iborra (1997); Escibá (1999a); Merchant (2000).

su influencia sobre la *performance* de las estrategias han recibido poca atención como objeto de análisis (Jemison y Sitkin, 1986a y b; Parkhe, 1993a y b; Ring y Van de Ven, 1994; Newburry y Zeira, 1997; Zeira y Newburry, 1999; Haleblan y Finkelstein, 1999; Ring, 2000; Very y Schweiger, 2001).

Dentro de la formulación de las joint ventures y de las adquisiciones, el proceso de negociación se considera como clave dada su importancia para la correcta implementación de la estrategia.

Así, respecto a los acuerdos de cooperación, Pekar y Allio (1994) indican que la negociación es esencial porque durante la misma se deben entender las obligaciones y derechos de las partes. Como dice Shaughnessy (1995), en las negociaciones se deben tratar los puntos clave, ya que suponen el punto de partida de una buena relación interorganizativa. Menguzzato (1992) manifiesta que el proceso de negociación es importante, no sólo porque permite definir el contenido formal del acuerdo, sino porque en este proceso las partes aprenden a conocerse, creándose expectativas sobre el comportamiento futuro del socio y, por tanto, una relación de confianza entre los *partners*. Ring y Van de Ven (1994) ponen de relieve que en la negociación se debe alcanzar un compromiso para con las obligaciones y normas de la nueva relación. Valdés (1998) considera que la negociación de las joint ventures es una fase primordial porque supone la culminación de las fases anteriores, y porque en ella se deben establecer las bases satisfactorias para asegurar resultados positivos en el futuro.

Igualmente, en los trabajos relativos a las adquisiciones se ha destacado la importancia del proceso de negociación. En este sentido, Jemison y Sitkin (1986a y b) se centran en las limitaciones que presenta el proceso de las adquisiciones y en concreto el proceso de negociación, destacando las repercusiones que tienen dichas limitaciones para la correcta integración. En la misma línea, Walsh (1989) demuestra que la negociación influye sobre la relación posterior entre las empresas. Así, indica que la rotación de directivos de la empresa adquirida viene influida por cómo se ha llevado a cabo la negociación. En un trabajo realizado por la *Confederation of British Industry* se considera que en la negociación deben crearse unas relaciones de confianza y de intercambio de información básicas para el correcto funcionamiento del

acuerdo. Y en los trabajos de BenDaniel y Rosenbloom (1990) y Gaughan (1999) se enfatiza la importancia de la negociación, debido a que es en ésta donde se tratan los temas clave que determinarán la relación entre las empresas.

Como se puede observar, se ha destacado la importancia que posee el proceso de negociación sobre la posterior implementación de las estrategias y sus resultados. Así, la negociación supone el nexo entre la formulación de la estrategia y su implementación. En concreto, el proceso negociador relaciona la concreción de la formulación que supone la selección del socio con la puesta en marcha de la relación negociada.

Sin embargo, a pesar de la relevancia manifestada de la negociación de las joint ventures y de las adquisiciones -ya que en función de los resultados obtenidos en la misma la implementación podrá llevarse a cabo de una forma más o menos correcta-, ésta no se ha analizado en profundidad.

Además, la literatura sobre la negociación está muy fragmentada y los trabajos, de carácter mayoritariamente teórico, se enmarcan dentro de distintas disciplinas y perspectivas, que analizan y enfatizan distintos aspectos del proceso.

Dada la citada situación, y con el propósito de entender cómo mejorar el éxito de las joint ventures y de las adquisiciones, en este trabajo nos centramos en el análisis de los procesos de negociación de dichas estrategias y en los posibles resultados a obtener por sus implicaciones sobre la implementación de las estrategias.

En el análisis de los procesos de negociación interorganizativos e intraorganizativos, se ha manifestado la importancia que tiene el comportamiento negociador en la negociación. Por tanto, en la presente tesis doctoral nos centraremos en el comportamiento adoptado por las partes en el proceso de negociación por considerarse uno de los factores clave, y quizás el más importante, en la determinación de los resultados de las negociaciones.

Asimismo, en la literatura se distinguen diversos factores, aparte del comportamiento negociador, que influyen en la determinación de los resultados de la negociación. No obstante, en esta investigación entendemos que el resto de factores, ya sean de carácter contextual o relativos a las características personales de los negociadores, tienen impacto sobre la negociación a través de su influencia sobre la elección del comportamiento negociador.

En ese sentido, los objetivos o las cuestiones de investigación que nos hemos planteado y pretendemos responder son:

- ¿Cómo se comportan las partes en las negociaciones?. ¿Qué tipos de comportamiento negociador existen?.
- ¿De qué factores depende la elección del comportamiento negociador?.
- ¿Cómo se produce el impacto de dichos factores en la elección del comportamiento negociador?.
- ¿Qué peso relativo tiene cada factor sobre la elección del comportamiento?.
- Si la importancia relativa de cada factor depende de la situación, ¿en qué contexto (adquisiciones o joint ventures) el peso relativo de cada factor es mayor?. Y, por tanto, ¿qué comportamientos son más probables en las joint ventures y en las adquisiciones?.

Así pues, nuestra investigación pretende realizar aportaciones específicas a la literatura sobre la negociación en general, y en particular respecto a las de carácter interorganizativo. Por una parte, se trata de un estudio en el que se aborda simultáneamente el análisis de los procesos negociadores de dos estrategias interorganizativas, las joint ventures y las adquisiciones, consideradas ambas como alternativas estratégicas. Por otra parte, esta investigación es de carácter empírico frente a la situación actual de la literatura en la que la mayoría de trabajos son de carácter teórico. Asimismo, se analiza la influencia simultánea de varios factores sobre el comportamiento negociador y, con éste, sobre el resultado obtenido en el proceso, intentando establecer relaciones entre los efectos de los mismos y la importancia relativa de cada uno de los factores estudiados. Y, finalmente, se tratará de obtener información comparativa entre las negociaciones de las adquisiciones y joint ventures, incidiendo en si la importancia relativa de los factores determinantes

del comportamiento negociador, y por tanto el comportamiento adoptado en ambas estrategias difiere. Es decir, se pretende explorar también si el comportamiento negociador depende del contexto.

Con el objeto de analizar los aspectos anteriormente mencionados, nuestra investigación se ha estructurado como se indica a continuación.

En el capítulo I revisamos la literatura de negociación para, como consecuencia, delimitar nuestro objeto de análisis. Es por ello que iniciamos el capítulo definiendo qué entendemos por negociación y cuáles son sus características, así como su objetivo. Una vez acotado el concepto de negociación, incidimos sobre las fases que se identifican en el proceso de negociación desde su conceptualización más amplia. De esta manera, se destaca el carácter dinámico propio de los procesos negociadores.

A continuación, realizamos un análisis de las disciplinas y perspectivas teóricas desde las que se ha abordado el estudio de la negociación. Esta revisión nos ha permitido constatar que los procesos de negociación interorganizativos han recibido menor atención por los investigadores que aquéllas de carácter intraorganizativo. Y, para finalizar este capítulo, nos hemos centrado en los trabajos existentes sobre los procesos de negociación de las estrategias objeto de estudio en nuestra investigación. En este sentido, se incide en las características de dichos trabajos, así como en el tratamiento y aportaciones que desde nuestro punto de vista se han realizado respecto al estudio de distintos factores. De esta forma, se han planteado carencias que entendemos existen respecto al análisis de las negociaciones de las adquisiciones y joint ventures.

En el capítulo II abordamos el análisis del comportamiento negociador y su impacto sobre los resultados de las negociaciones. Con tal finalidad en primer lugar acotamos el concepto de resultado en los procesos de negociación por la diversidad y heterogeneidad de planteamientos encontrada en la literatura. A raíz de dicha acotación, y planteadas las diferentes situaciones de resultado posibles, nos preguntamos cuándo se puede hablar de éxito o de fracaso en las negociaciones.

Una vez definido y justificado qué entendemos en esta investigación por resultado y la valoración de los distintos tipos de resultado, nos cuestionamos qué factores son determinantes del mismo. La revisión de la literatura nos permitió constatar que el comportamiento negociador es clave y que el resto de factores influyen en los procesos negociadores y en sus resultados a través de su impacto sobre la elección del comportamiento.

En este sentido, y centrándonos en el papel del comportamiento negociador sobre los resultados del proceso, analizamos el concepto y proponemos una tipología de comportamientos de negociación. A continuación, partiendo de los distintos tipos de comportamientos, nos preguntamos sobre la influencia que ejerce cada tipo de comportamiento negociador sobre los resultados. Esto nos permitió concluir que los comportamientos integrativos debieran ser adoptados en las negociaciones de las adquisiciones y joint ventures con el fin de obtener mejores resultados, dadas las repercusiones de éstos sobre la correcta implementación de las estrategias. Y por último, en este capítulo se destaca la necesidad de adoptar una perspectiva dinámica en el estudio del comportamiento negociador, ante el impacto que tiene la reciprocidad de comportamientos.

En el capítulo III analizamos la elección del comportamiento negociador. Por ello, en este capítulo abordamos el estudio del impacto de aquellos factores contextuales que se considera ejercen una importante influencia sobre la elección del comportamiento negociador. En concreto, se estudia la interrelación de impactos de los factores presión temporal, cultura, relación poder-dependencia y experiencia previa, estableciéndose, como consecuencia, las proposiciones que se pretenderán explorar en el posterior estudio empírico.

El capítulo IV está dedicado a justificar el tipo de metodología utilizada en esta investigación en función de los objetivos que se persiguen. Para ello, se revisa qué tipo de metodología ha sido utilizada en los trabajos empíricos de negociación, concluyendo y justificando que el estudio de casos es la metodología más apropiada a utilizar en las negociaciones interorganizativas y, por tanto, en la presente investigación. Posteriormente se presenta el diseño de nuestra investigación, prestando una especial atención al protocolo seguido.

En el capítulo V se procede al análisis y discusión de los resultados obtenidos en el estudio de casos realizado, partiendo de la información recabada en las distintas entrevistas llevadas a cabo.

A continuación, se especifican las conclusiones a las cuales se ha llegado a través del análisis de la información recogida en los casos estudiados.

Posteriormente se incluyen dos anexos. El primero de ellos, el anexo I, refleja los estudios empíricos revisados sobre negociación, distinguiéndose dos partes a su vez. Así, mientras que en el anexo I.1. se incluyen los trabajos centrados en el proceso de negociación agrupados por el tipo de estudio (experimento de laboratorio, intraorganizativo o interorganizativo), en el anexo I.2. aparecen los trabajos empíricos centrados en las joint ventures y adquisiciones, en los cuales se puede obtener información sobre su proceso negociador². En este sentido, cabe señalar que la información presentada de cada uno de los estudios aparece recogida en un formato de ficha, con el fin de reflejar los datos de la forma más clara, sencilla y concisa posible.

En el anexo II se recoge una serie de documentación relativa al estudio empírico realizado en este trabajo. En concreto se incluyen 1) un dossier entregado a una diversos expertos con la finalidad de debatir dos propuestas para la realización del estudio de casos, 2) la carta de presentación que se envió a las empresas para exponer nuestra investigación y solicitar su colaboración y, 3) un documento que igualmente se entregó a las empresas, en el que se indicaban los objetivos y áreas de la entrevista, los directivos a entrevistar y la documentación que se deseaba consultar.

² Algunos son exclusivamente de su negociación.

Capítulo I.- El proceso de negociación.

En este capítulo realizamos una revisión de la literatura de negociación con el fin de determinar el objeto de análisis de esta investigación. Para ello iniciamos el análisis³ desde una perspectiva centrada en el proceso, indicando qué entendemos por negociación, cuáles son sus rasgos definitorios y su principal objetivo. A continuación, se analizan las fases que se identifican en el proceso de negociación enfatizando, de este modo, su carácter dinámico.

Una vez definida y caracterizada la negociación, realizamos una revisión de las disciplinas y perspectivas teóricas desde las cuales se ha estudiado el proceso de negociación. Esta revisión nos ha permitido constatar que el ámbito interorganizativo ha recibido menor atención por parte de los investigadores.

³ Para el análisis nos hemos centrado básicamente en la literatura de negociación, si bien además, cuando se requiere, tomamos en consideración la literatura sobre las joint ventures y las adquisiciones.

Finalmente se indica que, entre las diversas relaciones interorganizativas que se pueden establecer y negociar, se ha optado por las estrategias de adquisiciones y joint ventures. Por esta razón, se revisa la investigación existente sobre las negociaciones de ambas estrategias, destacando qué carencias existen y se pretenden cubrir en esta investigación, así como desde qué perspectiva teórica vamos a realizar el análisis.

I.1.- LA NEGOCIACIÓN: CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS.

Con la finalidad de llegar a comprender la dinámica del proceso negociador de las joint ventures y de las adquisiciones, ante todo debemos especificar qué entendemos en este trabajo por negociación.

A lo largo de la literatura se pueden encontrar múltiples definiciones, cada una de las cuales pone énfasis en alguno o algunos de los rasgos característicos de toda negociación y que, con posterioridad, analizaremos en este capítulo. En este sentido, y en función del rasgo definitorio resaltado en las diversas acepciones, entendemos que podríamos clasificarlas en cuatro grupos, tal y como queda reflejado en la tabla 1.1. Nótese que en algunas de las definiciones se incluyen rasgos ya indicados previamente en otro/s grupo/s, poniéndose de manifiesto, de este modo, que unas definiciones completan a otras.

Cabe destacar que la existencia de un conflicto de intereses y su resolución es el rasgo de la negociación que se resalta desde las primeras definiciones que aparecen en los años sesenta/setenta, mientras que por el contrario la necesidad de generación de valor constituye la característica que, si bien implícitamente aparecía en los trabajos de negociación, explícitamente se ha incluido en las definiciones de los últimos años.

Por otra parte las definiciones, en su mayoría, proceden de trabajos enmarcados en la psicología social, dado que son los primeros que aparecieron. Así, posteriores definiciones parten de las propuestas en dichos trabajos iniciales.

Existen autores que han integrado las diversas definiciones. En ese sentido, Weiss (1993), adaptando la definición de Walton y Mckersie (1965), concibe el proceso negociador como aquella “interacción deliberada entre dos o más unidades que intentan definir o redefinir su interdependencia en un asunto de negocios”. Ésta, a nuestro entender, es la concepción más completa, y por ello vamos a utilizarla en nuestro trabajo, añadiendo a la misma el rasgo de generación de valor. La negociación se entiende por tanto como:

El proceso negociador es aquella interacción deliberada entre dos o más unidades que intentan definir o redefinir su interdependencia en un asunto de negocios con la finalidad de generar valor.

Varios rasgos caracterizan esta definición. En primer lugar, se trata de una definición susceptible de ser aplicada independientemente de qué tipo de unidades estén negociando, es decir, tanto si son individuos como si son grupos (por ejemplo organizaciones). En segundo lugar, aunque pueda ser de forma implícita, en esta definición aparecen todos los rasgos definitorios del proceso negociador. En tercer lugar, respecto a cuál es el objetivo de todo proceso negociador, existe un consenso entre los investigadores de la negociación acerca de que el fin en sí del proceso no sólo es llegar a la resolución del conflicto de intereses, sino que además debe ser mutuamente satisfactoria para las partes. Por tanto, el objetivo del proceso negociador es lograr un acuerdo ganar/ganar o, en otras palabras, la consecución de acuerdos inteligentes, entendidos como aquéllos que satisfacen los intereses legítimos de cada parte en la medida de lo posible, resuelven equitativamente intereses en conflicto, son duraderos y tienen en cuenta la comunidad de intereses (Fisher, Ury y Paton, 1983).

Tabla 1.1.- Clasificación de definiciones de negociación.

Rasgo destacado en la definición	Definiciones
CONFLICTO DE INTERESES Y SU RESOLUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • "Vía de solución del conflicto limitando el autoritarismo" (Casado y Pérez, 1975:141). • Reacción frente al conflicto en aquella situación en la que el desacuerdo referente a objetivos se acepta como dato, y se busca el acuerdo sin persuasión (March y Simon, 1977). • La negociación es un proceso por el que se puede resolver el conflicto a través de ofertas, contraofertas y concesiones, llegando a un acuerdo mutuamente aceptable (Rubin, 1983a). • Proceso de toma de decisiones entre partes interdependientes que no comparten idénticas preferencias. Es un mecanismo para resolver diferencias y distribuir recursos (Neale y Bazerman, 1992). • "Medio de resolución de conflictos cuando las partes desean mantener o continuar la relación de intercambio, bajo unas nuevas bases o condiciones aceptadas, que aún no están determinadas cuando comienza la negociación" (Munduate y Martínez, 1994:39).
INTERACCIÓN COMUNICATIVA Y ACERCAMIENTO ENTRE LAS PARTES	<ul style="list-style-type: none"> • Forma de interacción entre partes ... tratando de llegar ... a una nueva combinación de sus intereses comunes y conflictivos (Iklé, 1968). • Proceso de interacción comunicativa en que dos o más partes intentan resolver un conflicto de intereses, utilizando el diálogo y la discusión y avanzando hacia un acercamiento gradual mediante concesiones mutuas (Morley y Stephenson, 1977). • Proceso de acercamiento hacia el acuerdo buscando nuevas alternativas y realizando concesiones (Pruitt, 1981). • Proceso de mutua comunicación para lograr un acuerdo con otros existiendo intereses compartidos y otros opuestos (Ury, 1997).
NÚMERO MÍNIMO DE PARTES QUE INTERVIENEN	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso por el que dos o más partes deciden qué dan y toman en un intercambio (Rubin y Brown, 1975). • El "toma y daca" que ocurre cuando dos o más partes interdependientes experimentan un conflicto de intereses (Bacharach y Lawler, 1981). • Proceso en el cual al menos dos partes con diferentes necesidades y puntos de vista intentan alcanzar un acuerdo en problemas de interés común (Casse, 1981).
NECESIDAD DE GENERACIÓN DE VALOR	<ul style="list-style-type: none"> • "Proceso de interacción potencialmente oportunista por el que dos o más partes, aparentemente en conflicto, buscan un resultado más satisfactorio, mediante las acciones decididas conjuntamente, que el que podrían obtener de cualquier otro modo" (Lax y Sebenius, 1986:11). • "Proceso de gestión de las expectativas de las partes involucradas dirigido a la resolución de problemas y la generación de valor" (Roure, 1997:14).

Fuente: Elaboración propia.

Una segunda vía de definir la negociación es caracterizarla. Existe un conjunto de rasgos que permiten diferenciar a la negociación de otras vías de resolución del conflicto de intereses. La negociación tiene la consideración de proceso de resolución de conflicto de intereses; sin embargo, todo proceso con dicha finalidad no tiene por qué ser considerado negociación. En este sentido, y para poder hablar de negociación, se deberán presentar una serie de características o rasgos distintivos de todo proceso negociador (Pruitt, 1981; Kochan y Verma, 1983; Gómez-Pomar, 1991; Serrano y Rodríguez, 1993). Además, se manifiesta que no siempre la negociación constituirá el medio de resolución de conflicto más adecuado (March y Simon, 1977; Rubin, 1983a; Adler, 1997).

Así, tras el análisis de la literatura, se puede constatar la existencia de una aceptación general sobre cuáles son los rasgos definitorios de todo proceso negociador. Éstos son:

- Relación de interdependencia.
- Intereses de naturaleza mixta.
- Voluntad de llegar a un acuerdo.
- Expectativas.
- Proceso de interacción comunicativa.
- Dos o más participantes.
- Tensión crear-reclamar valor.

Una vez enumeradas las características de toda negociación, procedemos a analizarlas con mayor detalle en los siguientes epígrafes.

I.1.1.- Relación de interdependencia.

En toda negociación los intereses u objetivos que cada parte desea alcanzar constituyen el punto de partida. No obstante, y como manifiestan Rubin y Brown (1975), dichos intereses no pueden ser logrados sin el consentimiento de la otra parte. La justificación de este hecho está en la relación de interdependencia que siempre existe entre las partes que

intervienen en un proceso negociador, de modo tal que existirá una interrelación entre las decisiones tomadas por las partes, es decir, una necesidad de toma conjunta de decisiones (March y Simon, 1977).

Desde la teoría de dependencia de recursos se pone de manifiesto que las organizaciones, desde el momento en que no son autosuficientes, deben negociar con otras con el fin de conseguir aquellos recursos y/o capacidades que se requieran para la realización de sus actividades y con ello, vigilar por su supervivencia (recursos críticos) (Pfeffer y Salancik, 1978). Bacharach y Lawler (1981) indican que la dependencia entre las organizaciones es fruto de la escasez de recursos y la asignación desigual de los mismos, originando, de esta forma, la necesidad de intercambio. Por tanto, la base de toda relación social, concepto clave de la teoría del intercambio social⁴, reside en la dependencia existente.

En esa línea encontramos la definición de negociación propuesta por Brett y Okumura (1998), los cuales consideran a la misma como un proceso de intercambio social. O también, y como ponen de manifiesto Kochan y Verma (1983), las negociaciones representan una forma especial de interacción social o de toma de decisiones que, entre otras cosas, implica la interdependencia por la que las partes mantienen una relación o completan el intercambio.

Por tanto, en todo proceso negociador existe una relación de interdependencia entre las partes entendida como aquella situación en la que las partes invierten en objetivos mediados por otro y no existe disponibilidad de otras fuentes (Emerson, 1962). Además dicha relación de dependencia se verá incrementada cuanto más crítico, escaso e insustituible sea el recurso requerido y que sustente dicho intercambio. Sin la existencia de una relación de interdependencia no tiene sentido la negociación (Zartman, 1989).

Decir que en toda negociación existe una relación de interdependencia entre las partes es sinónimo a manifestar que el proceso se caracteriza por la existencia de una relación de poder. El poder de una parte es algo implícito en la dependencia de otros, o más bien, de la percepción que se tiene de la misma

⁴ Desde esta teoría, de carácter sociológico, la relación existente entre dos partes es el factor determinante de su comportamiento. Para mayor detalle véase Anderson y Narus (1984).

(Emerson, 1962). Pfeffer (1993:28) define el poder como “la capacidad de influir en las conductas, de cambiar el curso de acontecimientos, de vencer resistencias y de conseguir que la gente haga algo que de otro modo no haría”. Por tanto, dado que el poder de un negociador es función de la dependencia que posee el otro respecto al primero, siempre debe tomarse éste como fruto de una relación. Es decir, el poder es siempre relacional (Emerson, 1962; Anderson y Narus, 1984, 1990).

Por otra parte, y como expresa Pruitt (1981:87-89): “en el contexto de la negociación ... el término poder parece ser relativamente inútil como concepto científico, pero la percepción del poder puede ser un concepto útil”. Así pues, se pone de manifiesto que lo importante en el proceso negociador es la percepción que tienen las partes negociadoras del poder poseído por ellas mismas y por el resto de partes. Es decir, posee mayor relevancia el poder subjetivo que el objetivo aunque, claro está, siempre existirá una parte de dicho poder de carácter objetivo por ser fruto de la dependencia de recursos existente entre las partes (Munduate y Martínez, 1994).

Es precisamente la percepción de la relación de dependencia que poseen las partes la que ejerce una importante influencia sobre la dinámica negociadora⁵, idea que se analizará con mayor detalle posteriormente.

I.1.2.-Intereses de naturaleza mixta.

Algunas de las definiciones anteriormente citadas ponen de relieve la naturaleza mixta de los intereses de las partes que intervienen en el proceso negociador⁶. De hecho, autores como Kochan y Verma (1983), Zartman (1989) y Polzer, Mannix y Neale (1998) expresan que estos procesos se caracterizan, entre otros, por la existencia tanto de intereses en conflicto como comunes. En ese sentido, las negociaciones constituyen un juego mixto definido como aquella situación en la que existe simultáneamente una relación de interdependencia y de conflicto (Schelling, 1960).

⁵ La importancia de las percepciones en la dinámica de los procesos negociadores ha sido estudiada sobre todo desde la psicología social, y en concreto en aquellos trabajos centrados en el análisis de aspectos cognitivos que han estado y están proliferando desde los años noventa.

A pesar de la existencia en los procesos de negociación de intereses de naturaleza mixta⁷, siempre se ha puesto más énfasis en el conflicto de intereses (Rubin y Brown, 1975; Serrano y Rodríguez, 1993), hasta tal punto que en muchas definiciones propuestas de proceso negociador aparece éste como punto central y, de ahí, que la negociación tenga la consideración principalmente de proceso de resolución del mismo⁸.

Por conflicto de intereses entendemos aquella "situación en la que las preferencias de las partes están negativamente correlacionadas y el cumplimiento de unas y otras requiere actuaciones distintas" (Ariño y García, 1996:137). Esta definición recoge implícitamente los tres aspectos que caracterizan a todo conflicto, en opinión de Putnam y Poole (1987), y que están presentes en toda negociación. Así pues, y siguiendo a dichos autores, el conflicto viene caracterizado por la interdependencia, la incompatibilidad y la interacción.

El conflicto de intereses se considera principalmente fruto de una relación de interdependencia. Con la teoría organizativa de March y Simon (1958) ya se ponía de manifiesto la naturaleza mixta de los objetivos de las organizaciones, y con ello la necesidad de la toma de decisiones conjunta a fin de lograrlos. En las negociaciones, las partes desean alcanzar unos intereses tanto comunes, como complementarios y en conflicto, que es posible lograr con la ayuda de las restantes partes ante la relación de interdependencia existente.

En segundo lugar, para que surja una situación de conflicto de intereses es fundamental cualquier grado de interacción entre las partes implicadas en el mismo. Esta es la conceptualización propia de la perspectiva interaccionista del conflicto frente a la de la perspectiva tradicional⁹ y a la de la escuela de pensamiento de relaciones humanas¹⁰ (Robbins, 1999).

⁶ Véanse las definiciones de Iklé (1968) y Ury (1997).

⁷ Entendemos por situación de intereses de naturaleza mixta aquella que implica la existencia tanto de intereses comunes como complementarios y en conflicto.

⁸ Véanse las definiciones propuestas por Casado y Pérez (1975), March y Simon (1977), Morley y Stephenson (1977), Bacharach y Lawler, (1981), Rubin (1983a), Neale y Bazerman (1992), Munduate y Martínez (1994).

⁹ En la perspectiva tradicional el término conflicto tiene una connotación negativa, y por tanto es algo que debe ser evitado, ya que es indicio del mal funcionamiento de las partes. Véanse para más detalle Thomas (1992) y Robbins (1999).

¹⁰ Bajo el prisma de la escuela de pensamiento de las relaciones humanas, el conflicto de intereses pasa a ser visto como consecuencia inevitable y propia de cualquier grupo, y aún más, se considera que posee un potencial significativo como fuerza positiva del desempeño grupal.

Y en tercer lugar, en toda situación de conflicto de intereses está presente la idea de cierta incompatibilidad¹¹, o más bien, la percepción de un grado de incompatibilidad de los intereses perseguidos por las partes (Deustch, 1973; March y Simon, 1977; Gómez-Pomar, 1991; Thomas, 1992; Dyer y Song, 1997). Ese conflicto, pues, puede ser real o subjetivo. En este sentido, una vez más se pone de manifiesto la importancia que tienen en los procesos negociadores las percepciones de las partes.

En resumen, toda negociación vendrá caracterizada por la presencia de intereses de naturaleza mixta, implicando, por tanto, la existencia de intereses en conflicto. No obstante, dicho conflicto de intereses, considerado inevitable y fruto de toda interacción social (March y Simon, 1977; Anderson y Narus, 1990; Martín, 1996), se considera que no debe implicar sólo efectos negativos en el proceso, sino también positivos (Munduate y Martínez, 1994; Zaheer, McEvily y Perrone, 1998). De hecho, esas diferencias en los intereses a alcanzar pueden permitir la generación de valor, o lo que es lo mismo, la consecución de acuerdos inteligentes, objetivo de la negociación como ya se indicó previamente (Fisher, Ury y Paton, 1983; Lax y Sebenius, 1986; Gómez-Pomar, 1991; Adler, 1997).

Para finalizar este punto, resaltar que en todo momento se ha hecho referencia a intereses y no a posiciones, distinción que constituye quizás la principal aportación del modelo de negociación de Harvard denominado *Negociación por principios* ("*Principled Negotiation*"). De hecho, tal distinción constituye el enunciado de uno de sus cuatro principios básicos¹² para lograr la eficiencia en el proceso negociador.

Véanse para más detalle Thomas (1992) y Robbins (1999).

¹¹ La incompatibilidad no puede ser total ya que en dicho caso la negociación no tendrá sentido, en tanto que no se puede desarrollar un proceso negociador. Esta idea de la necesidad de compatibilidad de los intereses ha sido destacada en los trabajos de joint ventures y de adquisiciones (Heimann, 1989; BenDaniel y Rosenbloom, 1990; Menguzzato, 1992; Weiss, 1997; Morosini, 1998; Ring, 2000).

¹² La negociación sobre la base de principios o méritos ("*Principled Negotiation*") se caracteriza por cuatro proposiciones o principios: separar del problema a las personas, centrarse en los intereses y no en las posiciones, generar el mayor número de opciones posibles antes de decidir un curso de acción e insistir en alcanzar en la negociación una solución basada en algún criterio objetivo (Fisher, Ury y Paton, 1983).

Fisher, Ury y Paton (1983) justifican tal distinción entre intereses y posiciones, al considerar que posiciones contrapuestas pueden apoyarse en la existencia de intereses u objetivos subyacentes compartidos o compatibles y no antagónicos. Manifiestan que existe la tendencia a asumir que, dado que las posiciones de la otra parte son opuestas a las nuestras, sus intereses deben ser también opuestos. Sin embargo, en muchas negociaciones, un examen detenido de los intereses subyacentes revela la existencia de muchos más intereses compartidos o compatibles que antagónicos.

Yuan (1998), en su trabajo, en el que analiza un caso de negociación de compra-venta llevado a cabo entre dos empresas, llegó a la conclusión de que a pesar que en un principio las posiciones planteadas y defendidas por las empresas eran contrapuestas, el conocimiento de los intereses subyacentes de las partes facilitó la consecución de un acuerdo mutuamente satisfactorio a través de la adopción de la estrategia correcta.

I.1.3.- Voluntad de llegar a un acuerdo.

Hasta ahora se han analizado las características de interdependencia y naturaleza mixta de los intereses que persiguen las partes negociadoras en el proceso. Relacionada con éstas se encuentra la voluntad de llegar a un acuerdo.

Dada la interdependencia mutua existente entre las partes, se manifiesta que éstas deben acudir o intervenir en el proceso negociador de forma voluntaria con el deseo de llegar a un acuerdo. Dicha voluntad posibilita la realización de actuaciones destinadas a alcanzar el acercamiento entre las partes facilitando, de este modo, la resolución del conflicto de intereses presente y la consecución de un acuerdo ganar/ganar (Rubin y Brown, 1975; Pruitt, 1981). Sin dicha voluntad no tiene sentido la negociación porque imposibilita alcanzar el objetivo de la misma (Morosini, 1998; Paik y Tung, 1999). En esta línea se manifiestan también Munduate y Martínez (1994:40): “El deseo de las partes de llegar a un acuerdo es una condición imprescindible para el desarrollo del proceso de negociación”.

Sin embargo, la existencia de voluntad de llegar a un acuerdo por parte de los negociadores, ya sean individuos, grupos u organizaciones, no implica que el mismo esté asegurado. Por tanto, la negociación supone incertidumbre en el alcance de un acuerdo de intereses (Weiss, 1996).

I.1.4.- Expectativas.

Con anterioridad se puso de manifiesto que en la dinámica de la negociación las percepciones de poder/dependencia y de conflicto de intereses tienen relevancia. Sin embargo, no son las únicas que surgen en el proceso, ya que las partes crean percepciones o expectativas sobre infinidad de aspectos. Así, existirán además expectativas sobre los intereses ajenos que se persiguen, el grado de cumplimiento o logro de los intereses propios, el comportamiento oportunista de la otra parte, la relación de confianza entre los participantes, las concesiones o amenazas a realizar, el grado de comunicación, la información a compartir o el tiempo de negociación disponible, entre otras.

En las negociaciones las partes siempre crean expectativas en función de la información de la que disponen. Es por ello que los negociadores pueden tener expectativas más o menos realistas, al igual que pueden ser de corto o de largo plazo (Ghauri, 1996), según la cantidad y exactitud de la información poseída. Por tanto, las expectativas son fruto del nivel de incertidumbre existente. De este modo, el concepto de racionalidad limitada y la existencia de percepciones o límites cognitivos adquieren la consideración de claves en la dinámica del proceso negociador (Mautner-Markhof, 1989).

Los individuos y, por extensión, las organizaciones, experimentan la imposibilidad de recibir y asimilar correctamente toda la información necesaria para la toma de decisiones. La información suele provenir de distintas fuentes que, juntamente con la canalización de la misma, hace que se produzca un filtrado y selección de la información conllevando divergencias en su interpretación. En este sentido, cada miembro o grupo percibirá la situación en función de la información que tenga a su alcance y actuará en consecuencia.

Así pues, y desde una perspectiva cognitiva, los negociadores poseen unos marcos cognitivos o realidades subjetivas que les influirán en la toma de decisiones y juicios, determinando de esta forma el comportamiento que llevarán a cabo en el proceso (Bazerman, 1983; Neale y Bazerman, 1992; Pinkley y Northcraft, 1994; Butler, 1999; Brett, Northcraft y Pinkley, 1999). Errores de percepción e interpretación implican la incorrecta elección del comportamiento y con ello, la dificultad de lograr acuerdos (Sebenius, 2001).

Es importante destacar que entre las diversas expectativas creadas están las relativas a las *mejores alternativas al acuerdo negociado (MAANs)*¹³, en posesión de las partes negociadoras, que determinarán la *zona de posible acuerdo (ZOPA)*¹⁴ entre las partes (Lax y Sebenius, 1986). Este es un ejemplo que nos sirve para indicar la importancia que tiene que las expectativas sean lo más realistas posible (Rubin y Brown, 1975; Vlachoutsicos, 1989), ya que cuanto más exactas o realistas sean las expectativas sobre las mejores alternativas al acuerdo negociado, más fácil será la consecución de acuerdos mutuamente satisfactorios situados en la zona de posible acuerdo (Lax y Sebenius, 1986).

Con todo, se pone de relieve que la racionalidad limitada, las asimetrías de información y la incertidumbre que como consecuencia de las anteriores se crea en las negociaciones, influirán en el esfuerzo y tiempo necesarios para lograr el acercamiento de las partes hacia los acuerdos inteligentes, o dicho de otro modo, influirán sobre los costes de negociación (Zaheer, McEvily y Perrone, 1998).

I.1.5.- Proceso de interacción comunicativa.

Tal y como recogimos en el segundo grupo que propusimos de definiciones existentes sobre la negociación¹⁵, se puede ver que ésta viene caracterizada por su consideración de proceso en el cual se establece una interacción comunicativa entre las partes que intervienen. En este sentido, el

¹³ Término aportado por la escuela de Harvard cuyo sinónimo en inglés es *BATNA* (Fisher, Ury y Paton, 1983; Ury, 1993, 1997).

¹⁴ Concepto debido a Walton y McKersie (1965).

¹⁵ Definiciones de Iklé (1968), Morley y Stephenson (1977), Pruitt (1981) y Ury (1997).

proceso negociador no sólo constituye un proceso de interacción o intercambio social, sino que además implicará siempre la existencia de comunicación directa o indirecta entre los negociadores, pudiendo definirse ésta como “el intercambio formal e informal de información” (Anderson y Narus, 1984: 66).

La interacción comunicativa en la negociación es fundamental desde en que permite el conocimiento entre las partes y sus intereses, aspecto de suma importancia para la consecución de acuerdos mutuamente satisfactorios (Cohen, 1980; Raiffa y Sebenius, 1989, Weiss, 1994a y b; Yuan, 1998; Sebenius, 2001).

La transmisión de información conlleva la creación de marcos cognitivos y expectativas que influyen, como se indicó en el epígrafe anterior, sobre las decisiones a tomar en la negociación. En ese sentido, Schelling (1956) manifiesta que el resultado del proceso negociador viene influido por la comunicación establecida entre las partes.

Además es de interés señalar que, desde una perspectiva dinámica, la información que se vaya obteniendo a lo largo de la negociación facilitará que las partes se puedan replantear los intereses perseguidos o expectativas creadas inicialmente (Weiss, 1990; Brett, Northcraft y Pinkley, 1999), o incluso que emerjan nuevos intereses o expectativas, todo ello con la finalidad de conseguir el acercamiento de las partes y llegar a una situación ganar/ganar.

Brett, Northcraft y Pinkley (1999), partiendo de las premisas de la teoría del control¹⁶, consideran que los procesos negociadores se pueden representar como la intersección de dos bucles. Uno de ellos reflejaría la negociación interna, centrada en los intereses propios, y el otro la negociación externa, centrada en los intereses ajenos y por lo tanto basada en la recogida de información sobre el oponente. Así pues, a través de dicha representación, la dinámica del proceso negociador quedaría explicada por un ciclo continuo constituido por el análisis de la existencia de discrepancias entre los dos bucles y, en caso afirmativo, por las consiguientes acciones realizadas por parte de los negociadores con la finalidad de reducir dichas discrepancias. La continuidad

¹⁶ La teoría del control se basa en la existencia de una relación de interdependencia y en la distinción establecida entre los conceptos de negociación interna y de negociación externa.

de dicho ciclo responde a la incorporación de nueva información recogida durante el proceso, y tiene su fin una vez se consigue un acuerdo ante la inexistencia de discrepancias.

A su vez, en toda negociación la comunicación puede ser verbal o no verbal, teniendo ambos tipos importancia sobre su dinámica (Cohen, 1980; Graham, 1985; Adler, Brahm y Graham, 1992; Ghauri, 1996, Adler, 1997; Nair y Stafford, 1998).

Sin embargo, aunque de forma general se acepta que la comunicación o transmisión de información entre los negociadores facilita el logro de acuerdos inteligentes, ya que favorece la reconciliación de los intereses de las partes (Ury, Brett y Goldberg, 1988), existen autores que ponen énfasis en los efectos negativos que puede conllevar también dicha transmisión.

De este modo, la presencia de dos dilemas, el "*dilema de la confianza*" y el "*dilema de la honestidad*" (Kelley, 1966), hacen esencial administrar con habilidad la información que se transmite durante la negociación (Roure, 1997). El "*dilema de la confianza*" hace referencia a la posibilidad de confiar en la veracidad de la información aportada por la otra parte. Por otro lado, el "*dilema de la honestidad*" indica que las partes deben decidir el grado de franqueza y la información a compartir con el otro negociador.

Con estos dilemas se pone de relieve que en función de la información poseída¹⁷ y de su veracidad las partes estarán en mejor o peor posición para lograr sus intereses ante la creación de expectativas más o menos realistas. No todas las partes que intervienen en el proceso negociador tienen por qué disponer de la misma información y, por consiguiente, comportarse de la misma forma. Por tanto, la existencia de asimetrías en la información puede conllevar que en la interacción comunicativa un negociador tenga mayores posibilidades de lograr sus intereses ante la creación de expectativas más realistas en comparación al resto. En este sentido, y como manifiesta Gómez-Pomar (1991), los problemas de comunicación constituyen un obstáculo para la consecución del objetivo de la negociación.

¹⁷ La información puede haberse conseguido previamente a la negociación, durante la interacción negociadora o por otras vías.

I.1.6.- Dos o más participantes.

Respecto al número de partes que intervienen directamente en el proceso negociador, también denominado tamaño de la negociación (Kramer, 1991), queda patente que, como mínimo, deben ser dos, característica reflejada en las definiciones propuestas por Rubin y Brown (1975), Bacharach y Lawler (1981), y Casse (1981). No obstante, cabe la posibilidad de la participación de un mayor número de partes en la negociación, en cuyo caso nos situaríamos ante la denominada negociación multiparte.

Wehr (1979) distingue tres clases posibles de participantes en los procesos negociadores: las denominadas partes primarias, partes secundarias y terceras partes. Las primarias son las que están unidas por la relación de interdependencia, de modo tal que son éstas las que realmente acuerdan llevar a cabo la negociación en aras de gestionar tal relación de interdependencia. Las partes secundarias son aquéllas que, estando indirectamente relacionadas con el resultado del proceso, no están implicadas en él directamente. Así pues, podría ser el caso de los clientes o proveedores de las respectivas organizaciones que participen en un proceso negociador. En último lugar, las terceras partes vienen caracterizadas por su intervención en el proceso con miras a ayudar a las partes primarias en la consecución de un acuerdo inteligente. Ahora bien, cuando se dice que en la negociación como mínimo participan dos partes, siempre se hace referencia a primarias que son las que realmente intervienen en el proceso de forma voluntaria con la finalidad de lograr un acuerdo.

La negociación multiparte implica una mayor complejidad en la interacción así como la necesidad de análisis de los aspectos propios de la dinámica y formación de coaliciones (Rubin y Brown, 1975; Raiffa, 1982; Kramer, 1991; Polzer, Mannix y Neale, 1998; Sebenius, 1998).

La mayor parte de las investigaciones realizadas hacen referencia a los procesos de negociación bilaterales aunque existen, especialmente en los años ochenta y noventa, trabajos centrados en el estudio de las negociaciones multiparte (Rubin, 1983b; Raiffa, 1983; Brett y Goldberg, 1983; Faure, 1989;

Kramer, 1991; Gómez-Pomar, 1995; Polizer, Mannix y Neale, 1998; Money, 1998).

Como ya se ha indicado existen tres posibles tipos de participantes en el proceso negociador. En este sentido, y partiendo de dicha clasificación, un tipo de negociación multiparte es aquella en la que intervienen terceras partes junto a las primarias, que como mínimo serán dos. La actuación de estas terceras partes o intermediadores se considera que debe ser neutral e imparcial (Faure, 1989), ya que su principal objetivo debería ser favorecer la convergencia entre los intereses de las partes primarias.

Existe un reconocimiento general sobre la preferencia que los negociadores poseen, en un principio, por ser ellos mismos los que controlen el proceso de interacción y su resultado sin intervención de intermediadores (Pruitt, 1981; Conlon y Sullivan, 1999). Sin embargo, en ocasiones esto no es posible ya sea por la complejidad de la situación (BenDaniel y Rosenbloom, 1990; Weiss, 1994a; Ring y Van de Ven, 1994; Valdés, 1998), o porque ante el surgimiento de una situación de excesivo y continuo conflicto, denominada también escalonamiento del conflicto (Schelling, 1960), las partes por sí mismas no son capaces de llegar a un acuerdo (Brett y Goldberg, 1983; Rubin, 1983b; Faure, 1989), y de ahí que recurran a la intermediación.

Por otra parte, la intermediación o participación de terceras partes puede manifestarse de diversas formas. Esto es, un intermediario puede desempeñar distintos roles como son los de facilitador o moderador¹⁸, mediador, árbitro de cumplimiento voluntario o árbitro de cumplimiento obligatorio (Gómez-Pomar, 1995).

Sheppard (1984) clasifica dichas formas de intermediación en función de dos dimensiones, el control ejercido en el proceso y el control existente sobre la decisión final. Así pues, el *facilitador* o *moderador* es aquel que posee ambas dimensiones bajas¹⁹. Se trata de terceras partes que participan en las negociaciones aportando y evaluando información, así como estableciendo

¹⁸ Brett y Goldberg (1983) denominan *asesor* a este rol.

¹⁹ Si bien esa es la postura del autor, entendemos que en ocasiones el facilitador o asesor puede ejercer influencia sobre las decisiones a través de la información que aporta a las partes negociadoras.

cuestiones sobre los aspectos a negociar, las zonas de negociación, etc. El *mediador* se caracteriza por ejercer un elevado grado de control sobre el proceso pero no sobre la decisión final, situación esta que se da de igual forma en el *arbitraje de cumplimiento voluntario*. La diferencia entre ambas modalidades de intermediación reside en que normalmente en la última, es decir, en el arbitraje de cumplimiento voluntario, la tercera parte no realiza una función tan activa durante el proceso de interacción negociadora como la desarrollada por el mediador. Por último, a través del *arbitraje de cumplimiento obligatorio*, el intermediador tiene un gran control sobre la decisión final, pudiéndolo tener o no sobre el proceso.

Cuando hacemos referencia a las negociaciones multiparte es preciso considerar una serie de diferencias existentes respecto a las negociaciones entre dos partes. Kramer (1991) señala que las negociaciones multiparte difieren de las bilaterales fundamentalmente en tres rasgos o características, el tamaño, la heterogeneidad y la complejidad, pudiéndose considerar esta última como consecuencia de las dos primeras.

La primera característica, recordemos que hace referencia al número de participantes implicados en el proceso negociador. El segundo de los rasgos diferenciadores es relativo al grado en que las partes pertenecen a distintas culturas y/o categorías sociales, profesionales o de otro tipo. La heterogeneidad o diversidad influye significativamente sobre la dinámica del proceso negociador y, por extensión, de los resultados obtenidos en el mismo, debido entre otros a su efecto sobre la interpretación de la información disponible, la percepción de la situación o creación de expectativas y la dificultad en la toma de decisiones (Pelled, 1996; Dyer y Song, 1997; Weiss, 1999a).

Finalmente, y relacionada con las dos características anteriores, se puede hablar de una tercera, la complejidad del proceso, que tiene su explicación en el incremento de la complejidad en el intercambio y en el procesamiento de la información.

La existencia de un mayor número de partes directamente implicadas en el proceso negociador se traduce, necesariamente, en la obtención y el procesamiento de mayor cantidad de información, ya que entran en juego un

mayor número de distintos intereses, valores y percepciones (Kramer, 1991). Por esa razón, la complejidad del proceso se incrementa. En este sentido, la duración del proceso negociador puede aumentar considerablemente, debido a la mayor dificultad en la interpretación de la información y en alcanzar un conocimiento de los intereses de las otras partes (Rubin y Brown, 1975; Serrano y Rodríguez, 1993), punto clave para lograr el consenso y la obtención de resultados mutuamente aceptables por las partes (Weiss, 1990; Tolbert, 1991; Conlon y Sullivan, 1999).

Por tanto, el proceso se hace más confuso y, con ello, surge una mayor dificultad en la elección del comportamiento a mostrar con cada parte. Asimismo, no sólo se tendrá que pensar en dicha elección, sino también en el posible efecto de ésta sobre la percepción de la situación, así como en la respuesta futura del resto de los participantes hacia los que no iba dirigido el comportamiento negociador elegido (Kramer, 1991).

I.1.7.- Tensión reclamar-crear valor.

“No importa cuánto se expanda el pastel con la resolución creativa de problemas, todavía se puede dividir; el valor creado debe ser reclamado. Y si el pastel no se ha expandido, habrá menos a dividir; hay más valor a reclamar si se ayuda a crearlo primero... Hay una tensión central inevitable entre movimientos cooperativos para crear valor conjuntamente y movimientos competitivos para ganar o reclamar ventaja individual” (Lax y Sebenius, 1986: 33).

A raíz del fragmento anterior se extrae la idea que todo proceso negociador viene caracterizado por la existencia de una tensión crear-reclamar valor.

Esta tensión crear-reclamar valor tiene su origen en el trabajo de Walton y McKersie (1965) en el que se establece una distinción entre las denominadas negociación integrativa y la negociación distributiva como dos subprocesos que tienen lugar en el proceso negociador²⁰.

²⁰ Además, los autores distinguen dos subprocesos más, como son la estructuración de actitudes

La *negociación distributiva* se define como aquella que siendo de suma fija está caracterizada por esfuerzos encaminados a la maximización de las ganancias y la minimización de pérdidas en una orientación ganar/perder o de auto-ganancia (Walton y McKersie, 1965). Es decir, se trata de movimientos centrados en la consecución de los intereses propios, implicando que lo que gana una parte lo pierde la otra, de modo tal que el conflicto se sustenta constantemente. Así pues, la negociación distributiva refleja una situación de reclamación de valor en términos del “dilema del negociador”²¹, con la consiguiente pérdida sobre la “mesa” de beneficios potenciales para las partes (Lax y Sebenius, 1986; Gómez-Pomar, 1995).

Por el contrario, la *negociación integrativa* persigue la reconciliación de los intereses de las partes, alcanzando beneficios conjuntos o logrando objetivos ganar/ganar a través del intercambio abierto de información y de la toma de decisiones conjunta (Walton y McKersie, 1965). En este caso, se hace referencia a la consecución de acuerdos inteligentes con la consiguiente creación de valor, dado que el resultado siempre es superior al que se podría obtener negociando de otra manera. Su esencia se encuentra en la cooperación entre las partes. Como se indicará con posterioridad, la negociación integrativa va asociada a situaciones caracterizadas por la creación de valor en términos del “dilema del negociador” (Lax y Sebenius, 1986).

No obstante, entendemos que si bien en Walton y Mackersie (1965), aunque de forma difusa, ya se ponía de relieve la existencia de la tensión crear-reclamar valor en toda negociación, a partir de éste trabajo han aparecido distintos modelos de negociación en los que se establece de forma diferente la relación entre integrativo/distributivo. Así, y siguiendo a Putnam (1990) se pueden distinguir tres tipos de modelos: los modelos de separación, los modelos de fase y los modelos de interdependencia.

y la manifestación de las mismas.

²¹ El “dilema del negociador”, paralelismo establecido con el denominado “dilema del prisionero” de la teoría de juegos, será analizado con posterioridad en este capítulo.

Los modelos de separación son aquéllos que defienden que los movimientos de creación de valor y los de carácter distributivo se producen de forma separada en los procesos de negociación, sin la posibilidad de establecer una secuencia entre los mismos²².

Por el contrario, los modelos de negociación de fase defienden la existencia de una relación entre los movimientos crear/reclamar valor. Así, dichos modelos plantean que la negociación siempre se inicia con movimientos de reclamar valor o distributivos para, con posterioridad y ya finalizando el proceso, acabar con la adopción de movimientos integrativos o de creación de valor.

Finalmente, los modelos de interdependencia defienden la no separación de ambos tipos de movimientos, dándose los mismos de forma simultánea. Por tanto, se defiende que no hay creación de valor sin que se produzca a la vez reclamación de valor²³.

Aunque fue en el trabajo de Lax y Sebenius (1986) donde, de forma clara, se puso de relieve la interrelación y coexistencia entre la creación y reclamación de valor en las negociaciones, -y de hecho se considera que es una de sus principales aportaciones a la literatura respecto al proceso negociador-, ya en el trabajo de Walton y Mackeris (1965), como se ha indicado, se ponía de manifiesto esta idea, si bien no de forma tan explícita. No obstante, a nuestro modo de ver, consideramos que incluso en el trabajo de Schelling (1960) podríamos encontrar una primera noción de la tensión crear/reclamar valor. Así, Schelling (1960) delimita los procesos negociadores entre dos situaciones extremas, la situación de negociación distributiva pura y la situación de negociación integrativa pura, quedando entre las mismas las de tipo mixto que son consideradas las más habituales. En estas últimas, las partes poseen intereses en conflicto pero, al mismo tiempo, cabe la posibilidad de colaboración al constituir situaciones de juego mixto²⁴. Por tanto, se plantea la posibilidad de situaciones en las que coexistan los movimientos de creación y

²² Como trabajos en los que se defiende el modelo de separación encontramos Cohen (1980), Pruitt (1981), Fisher, Ury y Paton (1983).

²³ Entre otros autores que defienden este tipo de modelo encontramos Lax y Sebenius (1986), Putnam (1990), Pascale y Roure (1995), Roure (1997).

²⁴ Recordemos que un juego mixto es aquél caracterizado por la existencia de interdependencia y conflicto (Schelling, 1960).

reclamación de valor, aunque también pueden darse aquellas situaciones en las cuales sólo se produce un tipo de movimientos (situaciones puras).

En este trabajo defendemos el planteamiento de los modelos de interdependencia por considerar que no es posible separar la creación de valor de la reclamación del mismo. La naturaleza humana se caracteriza por cierto grado de "egoísmo" o de intentar la consecución de los intereses propios. Esto ocurre igualmente en toda negociación (Lax y Sebenius, 1986); no obstante, recordemos que siempre está presente una relación de interdependencia entre las partes que intervienen en la misma. Dicha relación conlleva la necesidad de llevar a cabo un proceso de interacción comunicativa y de toma conjunta de decisiones con el fin de lograr estos intereses de naturaleza mixta. En este sentido, no sólo debe velarse por lo propio sino también por lo ajeno, con el fin de conseguir la reconciliación de los intereses, objetivo de toda negociación. En caso de no colaborar no se obtendría un resultado mutuamente satisfactorio para las partes que intervienen en la negociación.

Así pues, los modelos de interdependencia, en los que nos situamos, entienden que el proceso de negociación siempre se desarrolla a través de la confrontación de reclamar/crear valor y, por tanto, debe evitarse establecer una polarización entre el conflicto y la cooperación. Se debe maximizar el valor del acuerdo y no sólo intentar llegar al mismo (Lax y Sebenius, 1986). Considerar sólo uno de los extremos no es, desde nuestro punto de vista, un planteamiento del todo realista, debiéndose entender a la negociación dentro de ambos extremos, el de reclamación de valor y el de creación de valor. En ese sentido, la tensión crear-reclamar valor, fruto de la relación de interdependencia existente, está siempre presente en el proceso, aunque ello no significa que no pueda predominar una de las dos orientaciones sobre la otra (Pascale y Roure, 1995; Roure, 1997).

I.2.- FASES DEL PROCESO NEGOCIADOR.

La negociación, como proceso que es, puede dividirse en una serie de fases interrelacionadas. Así, la literatura analiza básicamente tres fases o etapas en el proceso negociador. Dichas fases son la de prenegociación, la

negociación y la postnegociación (Susskind y Cruikshank, 1987; Vlachoutsicos, 1989; Weiss, 1990).

La fase de *prenegociación* consiste en la preparación para el proceso de interacción negociadora propiamente dicho. Es una etapa en la que las partes que participan, directamente o a través de terceras partes, recogen todo tipo de información que se requiere para el buen desarrollo de la interacción comunicativa posterior (intereses ajenos, valores culturales, posiciones de poder, temas a tratar, opciones que se podrán plantear, las mejores alternativas al acuerdo negociado tanto propias como ajenas, comportamiento negociador susceptible de ser llevado a cabo por parte del oponente, equipo negociador más idóneo, tiempo de negociación posible, etc).

La información que poseen las partes influye de manera significativa en la dinámica del proceso, como ya se indicó al estudiar la existencia de expectativas o ambigüedad como característica que define a toda negociación; de ahí que esta fase de prenegociación o preparación tenga la consideración de esencial (Serrano y Rodríguez, 1993; Adler, 1997; Ury, 1997) por su impacto sobre los resultados de todo proceso negociador.

La etapa de *negociación* es aquella en la que las partes entran en contacto directo con el fin de lograr un acuerdo inteligente. En este sentido, es aquella fase en la que realmente se establece la interacción comunicativa, y finaliza con la consecución o no del acuerdo. Es precisamente en esta fase en la cual nos centramos en la presente investigación, ya que el objetivo central es el análisis de los resultados de la negociación por sus implicaciones en la implementación del acuerdo.

En tercer lugar, se encuentra la fase de *postnegociación*, -etapa que se inicia tras la fase de negociación-. En ella se realiza el seguimiento del cumplimiento del acuerdo alcanzado. Entendemos que si no se logró acuerdo alguno en la fase anterior, no tiene sentido hablar de un seguimiento del mismo. Ahora bien, tras un proceso de negociación puede surgir la necesidad de realizar renegociaciones por cambios en las condiciones que suscitaron el acuerdo previo, y éstas, a nuestro entender, formarían parte también de esta etapa de postnegociación. La sucesión de fases y la posibilidad de continuidad

a través de renegociaciones destacan el carácter dinámico y continuo del proceso negociador.

Como se puede deducir fácilmente, las tres etapas están interrelacionadas desde el momento que la fase de prenegociación es básicamente de recogida de información, que permitirá la adecuada interacción que tiene lugar en la fase de negociación. De igual modo, la fase de postnegociación requiere de la anterior, esto es, de la fase de negociación, para poderse llevar a cabo.

Por otra parte, aunque la distinción de tres fases en el proceso de negociación es la generalmente aceptada²⁵, ésta no es la única. Así, Roure (1997) considera que la negociación está constituida por siete fases, preparación, toma de contacto, planteamiento, generación de opciones, creación de acuerdo, cierre y seguimiento. Sin embargo, entendemos que dicha clasificación podría reducirse a tres etapas también, ya que las fases de toma de contacto, planteamiento, generación de opciones, creación de acuerdo y cierre son llevadas a cabo durante la interacción entre los negociadores, es decir, durante la negociación propiamente dicha. Por otra parte, la fase de seguimiento se puede asociar con la etapa de postnegociación, mientras que la fase de preparación corresponde a la de prenegociación.

I.3.- LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA NEGOCIACIÓN.

Una vez definida y caracterizada la negociación, pasamos a revisar desde qué disciplinas y perspectivas teóricas se ha abordado el estudio del proceso negociador.

El interés por la negociación en las organizaciones, como objeto de estudio, ha experimentado un auge importante en las dos últimas décadas. Fue en los años sesenta cuando, desde áreas como las relaciones laborales (Walton y Mckersie, 1965) y la política (Schelling, 1960), la negociación comenzó a recibir atención como posible campo de estudio. Posteriormente, en

la década de los setenta, surgieron bastantes estudios dentro de la psicología social, siendo quizás el más representativo el trabajo de Rubin y Brown (1975). Dichos trabajos han constituido las raíces de los trabajos posteriores.

Hasta los años ochenta la mayor parte de los estudios que existían sobre la negociación no eran relativos a las organizaciones, a pesar del reconocimiento de la naturaleza mixta de objetivos de la misma y la consideración del conflicto como algo innato y natural que la teoría organizativa de March y Simon (1958) y Cyert y March (1963) ponía de manifiesto. Además, dichos estudios se basaban en conceptos y proposiciones de modelos descriptivos iniciales como el de Walton y Mckersie (1965), y modelos de la teoría de juegos (Von Newman y Morgenstern, 1947; Luce y Raiffa, 1957) que posteriormente constituyeron la base de los trabajos realizados desde la teoría del comportamiento y la economía respectivamente (Bazerman, Lewicki y Sheppard, 1991).

En este sentido, los años ochenta constituyen un punto de inflexión que nos permite hablar de un antes y un después en la investigación sobre la negociación, en función del incremento experimentado en el interés sobre la misma como proceso fundamental en el funcionamiento de toda organización. Dicho interés se manifiesta con la aparición de una cantidad significativa de trabajos desde distintas disciplinas, desde una perspectiva tanto macro (Fagre y Wells, 1982; Lecraw, 1984) como micro (Tung, 1982; Graham, 1983) y con carácter tanto descriptivo como prescriptivo²⁶, poniendo de manifiesto el reconocimiento general de la importancia del proceso negociador en una sociedad en la que existen distintos objetivos, puntos de vista, reglas sociales y expectativas (Carroll y Payne, 1991).

Así pues, a lo largo de la literatura podemos encontrar investigaciones sobre la negociación enmarcadas en distintas disciplinas, siendo fundamentales las aportaciones desde la psicología social, la economía, y la sociología. En la tabla 1.2. se presentan estudios de negociación clave hasta los años noventa de las distintas áreas de conocimiento. Dicha diversidad no debe tomarse, en

²⁵ Sawyer y Guetzkow (1965), por su parte, hablan de tres etapas en el proceso, denominándolas fase antecedente, concurrente y consecuente, las cuales pueden ser asimiladas a las tres etapas generalmente aceptadas. En este caso se trata simplemente de una cuestión de denominación.

²⁶ Véase Sebenius (1992) para una revisión con más detalle.

nuestra opinión, como algo negativo, sino que más bien desde su complementariedad facilita la mejor comprensión del proceso negociador.

Tabla 1.2.- Trabajos de negociación enmarcados en distintas disciplinas hasta los años noventa.

	PSICOLOGIA SOCIAL	ECONOMIA	SOCIOLOGIA
TRABAJOS	Deutsch, 1949,1973	Nash, 1950	Schelling, 1960
	Kelley, 1966	Harsanyi, 1956, 1982a y b	Emerson, 1962
	Rubin y Brown, 1975	Luce y Raiffa, 1957	Pfeffer y Salancik, 1978
	Morley y Stephenson, 1977	Raiffa, 1982	Tolbert, 1991
	Hofstede, 1980	Roth y Schoumaker,	
	Pruitt, 1981,1983a y b	1983a y b	
	Greenhalgh y Neslin 1983	Roth, 1991	
	Thompson y Hastie, 1990		
	Neale y Northcraft, 1990		

Fuente: Elaboración propia.

La mayor parte de los estudios se han realizado desde la psicología social y se han centrado en el estudio de las diferencias individuales de las partes negociadoras como determinantes del comportamiento. Además, y desde los años noventa, interesa poner de manifiesto que dentro de este tipo de trabajos ha aparecido una corriente centrada en el estudio de los aspectos cognitivos como determinantes de dicho comportamiento negociador y, con ello, de los resultados obtenidos en el proceso. Por tanto, en los trabajos enmarcados en la psicología social, entendemos que son básicamente dos las cuestiones que se plantean y a las cuales dan respuesta:

- ¿Cómo influyen las características contextuales y las características individuales sobre el comportamiento negociador (desarrollo del proceso) y, con éste, sobre el resultado obtenido?²⁷.

²⁷ Entre otros encontramos los trabajos de Pruitt (1981); Graham (1983, 1985); Graham y Herberger (1983); Campbell, Graham, Jolibert y Meissner (1988); Graham, Kim, Lin y Robinson (1988); Graham, Mintu y Rodgers (1994); Dyer y Song (1997); Morris, Williams, Leung, Larrick, Mendoza, Bhatnagar, Li, Kondo, Luo y Hu (1998); Xie, Song y Stringfellow (1998); Brett y Okumura (1998); Nauta y Sanders (2000); Stuhlmacher y Champagne (2000); O'Connor y Arnold (2001).

- ¿Cómo influyen los aspectos cognitivos (percepción, interpretación, atribución, ...) sobre el proceso y los resultados de la negociación?²⁸.

Los trabajos enmarcados dentro de la disciplina de la economía se han basado, principalmente, en las premisas de la teoría de juegos. En ellos, se parte de la existencia de comportamiento racional de los negociadores, y se centran principalmente en el análisis de la eficiencia del proceso. Esto constituye una gran limitación a la hora de su aplicación a situaciones de negociación reales, dado que más que un comportamiento racional, en el mundo real se produce un comportamiento satisfactor (Simon, 1962). Por tanto, entendemos que los trabajos son más de corte normativo, y la cuestión central que se plantean es:

- Partiendo de un análisis beneficio/coste de la situación, ¿cuándo se puede obtener eficiencia en el proceso de negociación?; ¿qué comportamiento se debe adoptar a tal fin?²⁹.

Respecto a las investigaciones de carácter sociológico, cabe señalar que se basan en el estudio de la relación existente entre las partes con miras a comprender el comportamiento llevado a cabo por éstas en el proceso de negociación. Tradicionalmente, la relación de poder existente entre los negociadores ha constituido el aspecto central a analizar. De hecho la mayoría de los estudios se basan en la teoría de la dependencia de recursos. Así pues, la cuestión central de los trabajos de negociación de carácter más sociológico ha sido:

- ¿Cómo influye la relación existente entre las partes negociadoras sobre el comportamiento y, con éste, sobre el resultado obtenido en el proceso?³⁰.

²⁸ Destacan los trabajos de Neale y Northcraft (1990); Thompson y Hastie (1990); Neale y Bazerman (1992); Pinkley y Northcraft (1994); Polzer, Mannix y Neale (1998); Brett, Northcraft y Pinkley (1999).

²⁹ Algunos trabajos desarrollados desde esta disciplina son Nash (1950); Raiffa (1983); Axelrod (1986); Roth (1991).

³⁰ Los trabajos de Schelling (1960); Anderson y Narus (1984, 1990); Tolbert (1991) y Weiss (1993) son ejemplos de estudios de carácter sociológico.

Ahora bien, desde las distintas disciplinas la realidad negociadora ha sido analizada básicamente desde tres perspectivas teóricas: la teoría de la dependencia de recursos, la teoría de los costes de transacción y la teoría de juegos. Cada una de ellas parte de supuestos distintos, al igual que se pueden enmarcar en diferentes áreas de conocimiento. Así, la teoría de la dependencia de recursos posee un carácter más sociológico, mientras que la teoría de costes de transacción y la teoría de juegos se enraizan en la economía.

I.3.1.- Teoría de la dependencia de recursos.

Desde la teoría de la dependencia de recursos, la negociación viene caracterizada como aquella actividad o acción organizativa clave para la obtención y/o mantenimiento de recursos básicos. Es decir, el proceso negociador es una actividad cuya finalidad es la gestión de la interdependencia existente entre las partes, en la cual el comportamiento adoptado por las mismas viene influido por dicha relación.

La teoría de la dependencia de recursos centra su atención en el concepto de dependencia o interdependencia³¹ interorganizativa de recursos. Las organizaciones no son autosuficientes y, por tanto, requieren realizar transacciones con otras organizaciones con la finalidad de poder obtener aquellos recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades esenciales, actividades que a su vez constituyen la base de su supervivencia.

Desde este planteamiento, se considera que las organizaciones quedan restringidas por el contexto social. Así, los resultados y las acciones o el comportamiento de las organizaciones vienen determinados por las restricciones y condiciones que le impone el entorno (Pfeffer y Salancik, 1978).

La relación de dependencia entre las organizaciones viene determinada por una serie de condiciones. Esa dependencia, a su vez, establece una relación de poder³² entre las partes, variable de gran importancia

³¹ La interdependencia puede definirse como "aquella situación en la cual un actor no controla completamente las condiciones necesarias para la consecución de una acción o resultado deseado" (Pfeffer y Salancik, 1978: 40).

³² El poder tiene su origen en la existencia de una situación de interdependencia (Emerson, 1962).

a la hora de entender la relación existente entre el entorno o contexto y las acciones o conductas de las organizaciones.

Las condiciones determinantes de la relación dependencia-poder son tres. En primer lugar, la importancia del recurso para la supervivencia de la organización focal³³, esto es, si el recurso es crítico o no. En segundo lugar, el grado de discreción o control sobre la asignación y el uso de dicho recurso por parte de la otra organización o actor social. Y en tercer lugar, la existencia o no de fuentes alternativas para la obtención de dicho recurso requerido (Pfeffer y Salancik, 1978).

Todas las condiciones enumeradas determinarán la existencia o no de asimetrías de poder entre las organizaciones y, con ello, la influencia interorganizativa y el control o discreción poseído por cada organización sobre sus actividades básicas. En este sentido, cuanto mayor sea la importancia y escasez de los recursos requeridos y menor el número poseído de alternativas para la obtención de los mismos, mayor será la dependencia, o menor el poder, de una organización respecto a otra (Emerson, 1962).

Son precisamente las asimetrías respecto al poder, las que permitirán que aquella parte que se encuentre en una posición ventajosa pueda lograr en mayor medida sus intereses en las negociaciones, debido a su mayor control sobre sus acciones y, como consecuencia, sobre sus resultados.

Ahora bien, para la teoría de la dependencia de recursos el entorno o contexto no es una realidad objetiva sino que, por el contrario, es una realidad percibida. En ese proceso de percepción, la información poseída por los actores sociales es fundamental, al igual que las experiencias pasadas. Diferencias en el nivel de información existente pueden conllevar distintos comportamientos organizativos como resultado de la existencia de diferentes entornos percibidos. En este sentido, se pone de manifiesto la importancia que tiene para las organizaciones, respecto a su supervivencia, no cometer errores significativos en la percepción de su contexto (Pfeffer y Salancik, 1978; Pfeffer, 1997).

³³ Organización sometida al poder y consecuentemente a las presiones de un actor social (Pfeffer y Salancik, 1978).

Ante tal situación, desde esta teoría se plantea que las empresas pueden optar por llevar a cabo estrategias con el fin de gestionar la interdependencia interorganizativa. Entre dichas estrategias se encuentran las fusiones y adquisiciones³⁴, así como las joint ventures. Cada una de estas estrategias es el reflejo de una forma de compartir poder y un acuerdo social (negociación) con la finalidad de estabilizar y coordinar la mutua interdependencia (Pfeffer y Salancik, 1978).

Pfeffer y Nowak (1976), en un trabajo de carácter empírico, demuestran cómo la interdependencia entre industrias es un factor clave en el número de joint ventures creadas entre las mismas.

Ahora bien, tanto las estrategias de fusiones y adquisiciones como las joint ventures, requieren de un proceso de negociación en el que se pone de manifiesto la relación de poder-dependencia existente entre las organizaciones. Es la relación de interdependencia la que influye en el comportamiento adoptado durante el proceso y, con éste, en los resultados obtenidos (Bacharach y Lawler, 1981; Pfeffer, 1997; Rao y Schmidt, 1998).

Por tanto, entendemos que la teoría de la dependencia de recursos nos indica cómo, en función de la relación de dependencia-poder existente entre las partes negociadoras, la adopción de un tipo u otro de comportamiento negociador será más o menos probable, con el consiguiente efecto sobre el resultado obtenido en el proceso.

1.3.2.- Teoría de los costes de transacción.

La negociación, desde la teoría de los costes de transacción, se considera que es un problema de contratación en el que, según las características de ésta y de la conducta humana, conlleva unos costes *ex ante* y *ex post* determinados ante la existencia de racionalidad limitada y del peligro existente del oportunismo.

³⁴ Al optar por las fusiones-adquisiciones se intenta la consecución de la estabilidad (reducir la incertidumbre), controlando la interdependencia mediante su absorción (Pfeffer y Salancik, 1978).

Desde este enfoque económico, las transacciones, que constituyen la unidad básica del análisis, se pueden formular como un problema de contratación. Una transacción puede ser definida como un acuerdo contractual celebrado entre dos partes con la finalidad de alcanzar unas ganancias potenciales como consecuencia de la realización de una inversión por una de las partes, cuyo resultado es dependiente del futuro comportamiento de la otra parte (Clark y Ball, 1992).

Ahora bien, se pueden distinguir distintos tipos de procesos de contratación mediante los que formular las transacciones, en función de los supuestos conductistas respecto a los agentes económicos participantes y del grado de especificidad de activos existente de los cuales se parta, como queda reflejado en la tabla 1.3. Dichos tipos de contratos son: la planificación, la promesa, la competencia y la gobernación.

Tabla 1.3.- Atributos del proceso de contratación.

SUPUESTO CONDUCTISTA		Especificidad de los activos	Proceso de contratación implicado
Racionalidad limitada ³⁵	Oportunismo ³⁶		
0	+	+	Planificación
+	0	+	Promesa
+	+	0	Competencia
+	+	+	Gobernación

Fuente: Williamson (1985:41).

La teoría de los costes de transacción parte del supuesto conductista de la racionalidad limitada³⁷ y del oportunismo (supuesto de motivación fuerte)³⁸, por lo que se centra en dos de los citados tipos de contratos: la competencia y la gobernación. La aplicación de una u otra vendrá,

³⁵ La racionalidad limitada pone de manifiesto los límites en la capacidad de previsión de los agentes económicos ante la no posesión de información perfecta.

³⁶ El oportunismo refleja la posibilidad de que un agente económico incumpla lo especificado, es decir, tenga un comportamiento no esperado en perjuicio del cumplimiento del contrato.

³⁷ La racionalidad limitada constituye la forma semifuerte de competencia cognoscitiva frente a la maximización (forma fuerte) y a la racionalidad orgánica (forma débil) (Williamson, 1985).

³⁸ Existen tres niveles de búsqueda del interés propio: el oportunismo (forma fuerte), la búsqueda

consecuentemente, determinada por la especificidad de los activos implicados en la transacción. En este sentido, para la teoría de los costes de transacción el principal objetivo de toda organización debe ser “organizar las transacciones para economizar la racionalidad limitada al mismo tiempo que se las protege contra los peligros del oportunismo” (Williamson, 1985: 42). Así, se optará por un mecanismo u otro en función de cuáles sean los costes asociados a los mismos, facilitando la adaptación eficiente a las contingencias que se presenten.

Denominamos *coste de transacción* a aquél propio de la administración y funcionamiento del sistema económico (Arrow, 1969), en otras palabras, es el coste de alcanzar, redactar y vigilar el cumplimiento de un contrato. Ahora bien, dentro del concepto de coste de transacción deben analizarse tanto los de carácter *ex ante* como los de tipo *ex post*, siendo ambos interdependientes (Williamson, 1985). Entre los costes *ex ante* podemos distinguir los de redacción, negociación y determinación de salvaguardas del acuerdo. Como costes *ex post* encontramos los de vigilar el cumplimiento y los de adaptación a las condiciones no previstas del intercambio (renegociación). De este modo, los costes de transacción estarían formados por los costes del intercambio, negociación y resolución de conflictos, que deben compararse con unos costes de producción dados. Esta comparación permite determinar, de entre las alternativas posibles de organización de las transacciones -es decir, el mercado, la empresa o las estructuras intermedias-, aquélla que minimiza los costes.

Por otra parte, el peso relativo de los costes *ex ante* frente a los costes *ex post* (o viceversa) variará en función del tipo de contrato realizado. Así, si se trata de un contrato en el cual han quedado especificadas todas las condiciones relativas a la relación entre los agentes participantes, y las contingencias y sus correspondientes vías de solución para cada una de las mismas (contratos completos), los costes *ex ante* serán superiores a los costes *ex post*. Por el contrario, en caso de redactar un contrato de forma incompleta, esto es, determinando los puntos básicos y dejando los cambios o puntos no tratados para posteriores renegociaciones, los costes *ex post* serían superiores a los costes *ex ante*.

No todas las transacciones son iguales, sino que poseen unas dimensiones o atributos que las caracterizan y diferencian entre sí. Dichas dimensiones son la especificidad de los activos³⁹, la frecuencia⁴⁰ y la incertidumbre⁴¹. Desde el enfoque de la teoría de los costes de transacción, estas tres dimensiones están interrelacionadas entre sí, y determinan cuál es el coste de efectuar la transacción, por lo que deben ser analizadas para identificar cuál es la forma de organización más eficiente, es decir, aquella forma que minimiza el coste de transacción, como ya se ha indicado anteriormente.

En este sentido, la teoría de los costes de transacción llega a las siguientes consideraciones respecto a cuál es el tipo de gobernación más eficiente centrándose, básicamente, en las dimensiones de la especificidad de los activos y la frecuencia, por considerarse que la dimensión de la incertidumbre sólo potencia las consideraciones a realizar respecto a las anteriores (Williamson, 1985):

- En caso de no existir especificidad de activos (inversiones no específicas), independientemente de la frecuencia, la forma más eficiente es el mercado. En este sentido, y partiendo de la clasificación de contratos analizada previamente, estaríamos en el caso de la competencia.
- Ante la existencia de especificidad fuerte (inversiones idiosincrásicas), siendo además las transacciones recurrentes, se tenderá a internalizarlas en la empresa, es decir, se optará la gobernación unificada al considerarse, en este caso, la alternativa más eficiente.
- En caso de existir un grado intermedio de especificidad de activos (inversiones mixtas), y que la frecuencia sea intermedia (ocasionalidad), la

³⁹ La dimensión de la especificidad de los activos hace referencia al hecho de que algunos bienes requieren ciertas características especiales, y que para tal fin se precisa la realización de inversiones en activos específicos. Existen distintos tipos de especificidad: del sitio, de los activos físicos, del activo humano y de los activos dedicados (Williamson, 1985).

⁴⁰ La teoría de los costes de transacción pone de relieve que esta dimensión está íntimamente relacionada con la anterior en cuanto a que influirá en la posibilidad de recuperación de la inversión en activos específicos (Williamson, 1985).

⁴¹ Indica la capacidad de prever cambios en el entorno que pudieran afectar a la toma de decisiones o a las condiciones futuras del contrato. Es decir, hace referencia a la posibilidad de adaptación (Williamson, 1985). Esta última está considerada como el principal problema económico, y difiere según la alternativa de organización de las transacciones elegida (Williamson, 1991).

forma más eficiente de organizar las transacciones será vía acuerdos entre empresas, también denominados formas híbridas entre el mercado y empresa (acuerdos de cooperación). En términos de gobernación estaríamos en aquella denominada trilateral.

La negociación aparece en este enfoque como parte integradora de toda transacción, desde el momento en que puede verse como un problema de contratación. La existencia de racionalidad limitada y oportunismo conllevará graves dificultades contractuales de partida, ahora bien, la forma de llevarse a cabo dependerá también de las condiciones existentes en las transacciones. En este sentido, en función de sus dimensiones, la negociación podrá ser completa o no *ex ante*, es decir, podrán establecerse inicialmente todas las condiciones que deberán cumplirse, o será necesario hacer mayor hincapié a la hora de establecer salvaguardas para lograr ese cumplimiento posterior. Este hecho se puede analizar a través de la relación que se establece entre los distintos tipos de gobernación y la distinción de distintas contrataciones de Macneil (1978) - clásica, neoclásica y relacional-. Dicha relación, especificando las dimensiones de las transacciones, queda reflejada en la tabla 1.4., que nos permite resumir el contenido de este enfoque económico.

Tabla 1.4.- La gobernación eficiente.

		Características de las transacciones		
		No específicas	Mixtas	Idiosincrásicas
Frecuencia	Ocasional	Gobernación de mercado	Gobernación trilateral (Contratación neoclásica)	
	Recurrente	(Contratación clásica)	Gobernación Bilateral (Contratación relacional)	Gobernación Unificada

Fuente: Williamson (1985:87).

En este sentido, se observa como en la contratación clásica⁴² que se aproxima a la gobernación de mercado, la identidad de las partes se considera irrelevante y la naturaleza del acuerdo se limita cuidadosamente, prescribiéndose los remedios ante cualquier incumplimiento (los tribunales). En este tipo de contratación la negociación se caracteriza por mayores costes *ex ante* y la casi inexistencia de costes *ex post*, porque no suelen producirse renegociaciones.

Por el contrario, desde la perspectiva de la contratación neoclásica⁴³, que comprende la gobernación trilateral, las transacciones realizadas bajo incertidumbre (este es el caso de aquellas de largo plazo) implican que resulte muy costoso y casi imposible presentar de forma completa los contratos; fundamentalmente por el hecho de que las contingencias futuras son difícilmente previsibles, lo que impide saber de antemano cómo adaptarse a las mismas. Es por ello que, en este caso, adquiere mayor importancia el establecimiento de salvaguardas con el fin de preservar la negociación, permitiéndose la participación de terceros para lograr la resolución de disputas futuras (arbitraje). Como consecuencia, las negociaciones suelen implicar menores costes *ex ante* que en el caso de la contratación clásica, incrementándose la posibilidad de incurrir en costes *ex post*. Además, en este tipo de contratación, la confianza entre las partes se considera como un factor de importancia relevante para la correcta celebración de los contratos, ya que las partes poseen autonomía y en la toma de decisiones se requiere llegar al consenso.

La importancia de lograr una relación de confianza en las negociaciones de los acuerdos de cooperación ha sido defendida por autores como Rao y Schmidt (1998) y Butler (1999). Se demuestra que la relación de confianza influye sobre la información compartida y la consecución de acuerdos (Rao y Schmidt, 1998; Butler, 1999). En la misma línea, Parkhe, (1993a) concluye que la percepción de oportunismo conduce a la reducción de confianza, conllevando repercusiones negativas sobre los costes.

⁴² Se aplica a transacciones estandarizadas independientemente de cuál sea su frecuencia.

⁴³ Se requiere para transacciones no estandarizadas y ocasionales.

Por último, respecto a la contratación relacional⁴⁴, propia de la gobernación unificada, cabe decir que tiene su base en el incremento experimentado en la duración y complejidad del contrato que lleva a la debilitación de los incentivos para el intercambio debido a los costes en los cuales se incurriría. La resolución de disputas bajo este tipo de contratación es mucho más flexible o elástica que en las dos alternativas anteriores (mercado y formas híbridas), ya que se lleva a cabo a través de la jerarquía. En este sentido, los contratos de carácter relacional (alternativa de la empresa) son aquéllos que pueden ser más incompletos (mayores costes *ex post*) ante la facilidad de resolución de futuras disputas debido a cuatro factores: la adaptación a las contingencias requiere menos documentación, la resolución de conflictos a través de la línea jerárquica implica menos recursos y tiempo, la información es más fiable y accesible y, por último, la resolución de disputas posee el apoyo de la organización informal (Williamson, 1991).

Menguzzato y Renau (1995) indican que los contratos de las adquisiciones son más incompletos que los contratos de las joint ventures debido a sus propias características. Esto repercute sobre los costes *ex ante* y *ex post* que se soportan. En este sentido, si bien el hecho de que al constituir contratos incompletos los costes *ex ante* pueden ser inferiores a los que se soportarían en otras alternativas, en caso de conflictos posteriores –sobre todo en el caso de haber realizado inversiones en activos específicos–, la necesidad de ruptura conllevaría que los costes *ex post* fueran muy importantes, no pudiéndose rescindir la relación a un coste relativamente bajo. Esta situación tiene su origen en el carácter irreversible de las adquisiciones frente a, por ejemplo, las joint ventures que son de carácter reversible aun constituyendo igualmente contratos incompletos.

Por tanto, consideramos que la teoría de los costes de transacción nos ayuda a entender los costes asociados a cada tipo de transacción. Esto es, nos explica los costes *ex ante* y costes *ex post* que se pueden soportar en función de cómo se desarrolla la negociación.

⁴⁴ Este tipo de contratación se desarrolla para transacciones recurrentes y no estandarizadas.

I.3.3.- Teoría de juegos.

El objetivo o interés por analizar y comprender la complejidad inherente a todo proceso de negociación ha llevado, en muchas ocasiones, a recurrir al marco teórico de la teoría de juegos⁴⁵, al considerarse oportuno establecer un paralelismo entre el "*dilema del prisionero*" y el denominado "*dilema del negociador*", con la finalidad de acercarnos a la problemática que experimenta todo negociador. Diferentes trabajos empíricos de negociación son experimentos realizados desde la teoría de juegos (Rubin y Brown, 1975; Bazerman y Neale, 1983; Greenshalgh y Neslin, 1983; Axerold, 1986; Neale y Bazerman, 1992).

No obstante, no debemos olvidar que la teoría de juegos, como instrumento de análisis de las situaciones de negociación, presenta limitaciones debido a las condiciones que impone y que, a su vez, difícilmente se presentan en la realidad negociadora (March y Simon, 1977; Sebenius, 1992; Gómez-Pomar, 1991).

La teoría de juegos, partiendo del supuesto de que el sujeto decisor actúa conforme a un comportamiento racional, indica cuáles son los resultados que se pueden obtener en función del comportamiento elegido por los decisores en situaciones de conflicto. Así, se actuará según cuál se piense que va a ser el comportamiento ajeno (Axelrod, 1986), existiendo siempre el incentivo del oportunismo con el fin de maximizar los intereses propios.

El "*dilema del prisionero*" es un juego bipersonal puro o de suma-cero (suma nula) que nos viene a decir que si los sujetos decisores se comportan racionalmente y tratan de maximizar su beneficio, obtendrán un resultado inferior al que podrían obtener si los dos cooperasen buscando el beneficio mutuo; y que, en caso de que uno cooperase y el otro no, éste último obtendrá un mejor resultado que el primero. Este razonamiento se basa en una serie de reglas o condiciones para su correcto funcionamiento características de la teoría de juegos. En primer lugar, se exige exclusivamente la existencia de dos sujetos decisores o jugadores. En segundo lugar, que tengan un comportamiento racional o de maximización del propio beneficio. En tercer

⁴⁵ Estudia el comportamiento de los sujetos que toman decisiones interactivas.

lugar, la inexistencia de comunicación entre los dos sujetos decisores. Finalmente, se requiere que exista un conocimiento perfecto de las reglas del juego y de los beneficios a obtener en las diferentes situaciones posibles a plantear.

Entendemos que la propuesta de la teoría de juegos no intenta describir la realidad, sino que más bien se trata de una teoría normativa y no positiva, enraizada en los supuestos clásicos de la economía. En este sentido, es fácil comprobar que nos estaremos aproximando más a las situaciones o a la realidad negociadora cuando existan supuestos de mayor incertidumbre, diferencias en la información disponible, posibilidades de comunicación entre los decisores, problemas de percepción, etc.; todos ellos factores o condiciones inexistentes en los juegos propios de este enfoque (Gómez-Pomar, 1991; Sebenius, 1992).

Así pues, valiéndonos del paralelismo establecido con el “dilema del prisionero”, aunque teniendo en cuenta las limitaciones comentadas con anterioridad, el “dilema del negociador” quedaría representado por la matriz de la figura nº 1. En dicha matriz quedan reflejadas las combinaciones de los posibles resultados a obtener en función de la “estrategia”⁴⁶ elegida por los negociadores. En ese sentido, la “estrategia de reclamar valor” representaría la opción de no cooperar y tratar de maximizar el propio beneficio, mientras que la opción de “crear valor” reflejaría la situación de cooperar con el fin de llegar a una solución de beneficio conjunto.

⁴⁶ Término utilizado por Gómez-Pomar (1991) para hacer referencia al comportamiento negociador adoptado.

Figura nº 1. - Dilema del Negociador.

		Negociador 1	
		<i>Colaborar (crear valor)</i>	<i>No colaborar (reclamar valor)</i>
Negociador 2	<i>Colaborar (crear valor)</i>	BUENO BUENO	FANTÁSTICO TERRIBLE
	<i>No colaborar (reclamar valor)</i>	TERRIBLE FANTÁSTICO	MEDIOCRE MEDIOCRE

Fuente: Gómez-Pomar (1991: 14).

En este tipo de situaciones propias del “dilema del negociador” que no son de conflicto total, -en las que los intereses de las partes no son totalmente antagónicos-, cada decisor se puede beneficiar de la cooperación del otro. Por tanto, es fundamental lograr incitar al oponente a llevar a cabo un comportamiento de colaboración, sin ayuda de una autoridad central. Se considera que la cooperación surgirá en mayor medida cuanto mayor sea la posibilidad de que se produzcan iteraciones o relaciones futuras (relación a largo plazo entre las partes), y será más estable si está basada en la reciprocidad permitiendo, de esta forma, alcanzar resultados mutuamente beneficiosos (Axelrod, 1986).

En el caso de las alianzas estratégicas, Parkhe (1993a) considera que el comportamiento cooperativo es consecuencia de la “sombra de futuro”. De igual modo, Rao y Schmidt (1998) demuestran que, en las negociaciones de las alianzas el horizonte temporal de la relación y la transparencia del comportamiento ajeno (reciprocidad) son dos antecedentes del comportamiento adoptado. Es decir, las expectativas de interacción futura afectan al comportamiento por las implicaciones que éste tiene sobre la consecución de los intereses, o lo que es lo mismo, sobre el resultado. La posibilidad de una relación futura inhibe el comportamiento oportunista por la posible reciprocidad ajena del comportamiento y, por tanto, por las repercusiones negativas que se pueden producir sobre el resultado obtenido.

A modo de síntesis, entendemos que la teoría de juegos nos ayuda a entender cómo el comportamiento adoptado por los negociadores, en función de las expectativas que tienen sobre el comportamiento ajeno, influye sobre el resultado obtenido en la negociación. De este modo, se refleja la tensión crear-reclamar valor que experimentan las partes a lo largo del proceso negociador y que, como se indicó con anterioridad, constituye una de las características de toda negociación.

I.4.- LAS NEGOCIACIONES INTERORGANIZATIVAS.

La negociación es una actividad organizativa clave y diaria no sólo a nivel intraorganizativo sino también interorganizativo (Bazerman y Lewicki, 1983; Ghauri, 1996; Roure, 1997; Adler, 1997). Sin embargo, a raíz del análisis de la literatura, se puede observar que, aunque desde las diversas perspectivas teóricas se han estudiado los procesos de negociación, se ha prestado mayor atención a la negociación intraorganizativa dejando en segundo plano el estudio de las negociaciones interorganizativas⁴⁷.

La correcta formulación de las estrategias interorganizativas (fusiones, adquisiciones, joint ventures, licencias, etc) implica siempre la realización de un proceso negociador (Graham, Mintu y Rodgers, 1994; Adler, 1997), que ejerce un relevante impacto sobre el posterior proceso de implementación. En este sentido, consideramos que es muy importante conocer y mejorar el desarrollo de los procesos de negociación interorganizativos por sus implicaciones sobre la *performance* obtenida.

En este trabajo, dada la carencia citada, nos centramos en el análisis de los procesos de negociación de los acuerdos de cooperación y de las fusiones y adquisiciones, en tanto que constituyen la máxima expresión de negociación interorganizativa. No obstante, bajo la denominación de ambas estrategias se esconde una gran diversidad de modalidades, las cuales entendemos que implican procesos de negociación que se sitúan en distintos

⁴⁷ Entendemos que la literatura de las negociaciones intraorganizativas puede servir de base en el análisis de los procesos de negociación interorganizativos porque, en definitiva, éstos se llevan a cabo entre individuos.

niveles de complejidad. Por esa razón, intentando reducir divergencias en el análisis por diferencias en los procesos de negociación propios de cada modalidad existente dentro de los acuerdos de cooperación y de las fusiones y adquisiciones, hemos optado por centrarnos en las formas estructuradas que van asociadas a los procesos de negociación interorganizativos más complejos. Así pues, las adquisiciones y las joint ventures, que constituyen las formas puras de las fusiones y adquisiciones y acuerdos de cooperación (Zeira y Newbury, 1999), van a constituir nuestro objeto de análisis.

Antes de entrar a revisar la literatura relativa a los procesos de negociación de los acuerdos de cooperación y de las fusiones y adquisiciones⁴⁸, consideramos oportuno determinar con mayor precisión el objeto de estudio. En ese sentido, debemos indicar que en esta investigación descartamos del análisis las adquisiciones de carácter hostil.

Las negociaciones de las adquisiciones hostiles presentan unas características distintas de las del resto de fusiones y adquisiciones. Entre ellas, que la negociación no se establece entre las direcciones de las empresas, sino que se produce entre la dirección o gestión de la empresa adquirente y la propiedad de la empresa a adquirir. Es por ello que existe una incompatibilidad de intereses entre la gestión de ambas empresas. Por otra parte, la interdependencia presente en toda negociación existe entre las propiedades de ambas empresas y no entre los directores o gestores. Son negociaciones en las que siempre existe un ganador y un perdedor y, por tanto, la tensión y la atmósfera negativa son máximas ante la resistencia que manifiesta la dirección de la empresa a adquirir.

Retomando de nuevo la necesidad de analizar y comprender los procesos de negociación interorganizativos por sus repercusiones sobre la correcta implementación de los acuerdos, debemos destacar que las negociaciones de las joint ventures y de las adquisiciones se considera que son procesos complejos (Lorange y Roos, 1992; Cartwright y Cooper, 1993; Urban, 1996; Valdés, 1998) y de relevante importancia para el futuro funcionamiento de la relación y, por tanto, influyen en la *performance* obtenida (Dymsza, 1988;

⁴⁸ En la literatura se ha tendido a tratarlas conjuntamente aunque presentan entre sí ciertas diferencias.

Walsh, 1989; Parkhe, 1993a; Littler y Leverick, 1995; Sebenius, 1998; Morosini, 1998; Inkpen y Li, 1999; Altimira, 2000). No obstante, tal y como queda reflejado en la tabla 1.5., encontramos escasos estudios centrados en los procesos de negociación de las joint ventures y de las adquisiciones.

La mayor parte de los estudios se han centrado exclusivamente en una estrategia, tratando de identificar aspectos clave para el desarrollo correcto del proceso de negociación. Entre dichos factores se destacan la cultura (Weiss, 1997; Sebenius, 1998; Rao y Schmidt, 1998; Angwin, 2001; Saorín, Escribá e Iborra, 2001, 2002), la confianza (Sebenius, 1998; Rao y Schmidt, 1998), el equipo negociador (Commons, 1985; Weiss, 1987; Saorín, Escribá e Iborra, 2001), la preparación (Commons, 1985; Weiss, 1987; Angwin, 2001), la presión temporal (Commons, 1985; Jemison y Sitkin, 1986a y b), el poder de negociación (Yan y Gray, 1994, 2001; Rao y Schmidt, 1998), el comportamiento adoptado (Commons, 1985; Weiss, 1997; Sebenius, 1998) y la complementariedad de objetivos (Weiss, 1997).

Sin embargo, se observa que el impacto de los distintos factores clave no se ha analizado con profundidad. Esto es, el análisis de la influencia que pueden ejercer distintos factores sobre el proceso de negociación y sobre el resultado obtenido, se analiza de forma global, sin incidir, por tanto, en cómo se produce dicha influencia. Como excepción encontramos los trabajos de Yan y Gray (1994) que posteriormente se completa en Yan y Gray (2001), y las investigaciones realizadas por Saorín, Escribá e Iborra (2001, 2002). Por otra parte, la literatura no se ha planteado si estos factores afectan de forma diferenciada a distintas estrategias. Es decir, si el impacto de esos factores se produce de igual manera o no en las diferentes estrategias.

Se distinguen tres grupos de trabajos en función de si hacen referencia a las adquisiciones, a las joint ventures o si, por el contrario, se centran en ambas estrategias simultáneamente. En este último grupo es donde encontramos menos trabajos, los cuales, además, son de carácter exclusivamente teórico, a excepción de las investigaciones realizadas por Saorín, Escribá e Iborra (2001, 2002).

Como se desprende de la tabla 1.5., los primeros estudios que analizan la negociación interorganizativa y, en particular, en relación a las adquisiciones y joint ventures, son tardíos. En el caso de las adquisiciones aparecen a mediados de los años ochenta. Los principales trabajos son de carácter teórico (BenDaniel y Rosenbloom, 1990, Beaufort y Lempereur, 1996), aunque también se encuentran trabajos de carácter empírico, generalmente utilizando metodología cualitativa, y en concreto el estudio de casos (Commons, 1985; Sebenius, 1998). No obstante, hay excepciones en las que en combinación con metodología cualitativa se utiliza metodología cuantitativa, como es el caso del trabajo de Angwin (2001).

Los primeros trabajos centrados en las joint ventures también aparecen en los años ochenta, teniendo la mayoría carácter teórico. Y los estudios de carácter empírico utilizan metodología cualitativa, y en concreto el estudio de casos (Yan y Gray, 1994; Weiss, 1997). Como excepción encontramos los trabajos de Rao y Schmidt (1998) y Yan y Gray (2001), que combinan ambos tipos de metodología.

Respecto al tercer grupo de trabajos, esto es, aquel que incluye los estudios centrados en más de una estrategia, destacar que son más recientes (finales de los años noventa) y básicamente teóricos a excepción de las investigaciones de Saorín, Escribá e Iborra (2001, 2002) en las que se realizan estudios empíricos cualitativos de carácter exploratorio a través del estudio de casos.

Tabla 1.5.- Estudios sobre el proceso negociador de las joint ventures y de las adquisiciones.

Estrategia	Autor/es	Carácter	Ideas Básicas
ADQUISICIONES	Commons (1985)	Empírico Exploratorio 1 caso	Análisis del proceso global de las adquisiciones. Respecto a la negociación se destacan aspectos clave para la consecución de un acuerdo (no presión temporal, correcta preparación, no diversidad excesiva en los equipos negociadores, preocupación por los RRHH, experiencia previa, comportamiento cooperativo).
	Jemison y Sitkin (1986a y b)	Empírico exploratorio	Importancia del proceso destacando las implicaciones de cuatro características del mismo (segmentación de actividades, aceleración, incertidumbre y dirección del proceso).
	Walsh (1989)	Empírico Exploratorio	Influencia de la negociación según sus características (tipo, experiencia previa, relacionada o no, ...) sobre la rotación de directivos de la empresa adquirida.
	BenDaniel y Rosenbloom (1990)	Teórico	Identificación de las fases del proceso de negociación, así como los aspectos clave a analizar durante el proceso (entender las personalidades de la otra parte, entender los elementos del ajuste tanto de negocios, como financieros y de management) y aquéllos necesarios para el correcto funcionamiento de la relación (tiempo, plan claro de interacción y la posible ayuda de terceras partes para facilitar el proceso de negociación).
	Beatty (1994)	Teórico apoyado en casos	Análisis de factores clave para la <i>performance</i> y relacionados con el proceso de negociación (presión temporal, importancia de la exactitud de la información y los problemas posibles de la autoconfianza).
	Beaufort y Lempereur (1996)	Teórico	Diferencias entre las adquisiciones hostiles y las que no lo son respecto a la atmósfera, la confianza y el entendimiento entre las partes que se logran en la negociación. Además, se destaca la importancia que tienen el tiempo y la preparación para el correcto desarrollo de la negociación.
	Sebenius (1998)	Empírico Exploratorio 1 caso	Factores clave en las negociaciones internacionales (diferencias en cultura, dirección y política, comportamiento, relación entre las partes y el conocimiento de las personas clave para el proceso).
	Very y Schweiger (2001)	Empírico	Influencia de la experiencia previa sobre la eficiencia de las fusiones y adquisiciones.
	Angwin (2001)	Empírico	Influencia de la cultura nacional sobre la importancia otorgada en el análisis de los distintos aspectos sobre la empresa a adquirir durante la preparación y posterior negociación.

Tabla 1.5.- (Continuación).

Estrategia	Autor/es	Carácter	Ideas Básicas
JOINT VENTURES	Weiss (1987)	Empírico Exploratorio 1 caso	Identificación de factores clave para el desarrollo correcto de la negociación (preparación, apoyo de la Dirección, participación de agentes externos ante diferencias entre las partes, fraccionar la agenda, hacer referencia a los beneficios potenciales de la relación).
	Heimann (1989)	Teórico apoyado en casos	Análisis de factores clave en las negociaciones internacionales (peligro de la autoconfianza excesiva, diferencias culturales y en dirección, compatibilidad de objetivos y orientación temporal, cláusulas para terminar la relación, análisis de capacidades).
	Lorange y Roos (1992)	Teórico apoyado en casos	Importancia de la creación de confianza y la consonancia de comportamientos en la formación de las alianzas por sus implicaciones en la posterior implementación.
	Yan y Gray (1994)	Empírico Exploratorio 4 casos	Influencia del poder de negociación (contextual y de recursos) sobre el control obtenido en la joint venture.
	Urban (1996)	Teórico	Factores clave que influyen en el desarrollo de la negociación (confianza, selección del socio, diferencias en comportamiento, características personales, cultura, equipo negociador, cláusulas de resolución de conflictos posteriores).
	Weiss (1997)	Empírico Exploratorio 2 casos	Factores que ejercen influencia sobre la consecución o no de acuerdos en la negociación (experiencia previa, contexto, ajuste de objetivos, liderazgo, comportamiento negociador, actividad intraorganizativa, propuestas anteriormente planteadas en las sesiones negociadoras).
	Rao y Schmidt (1998)	Empírico	Factores que influyen sobre el comportamiento negociador en las joint ventures desde la teoría de dependencia, costes de transacción y la teoría de juegos (cultura, dependencia, marco cognitivo, confianza).
	Valdés (1998)	Teórico	Importancia de diversos factores en el desarrollo de la negociación (preparación, cultura, orientación temporal, poder de negociación, relación, participación de terceras partes).
	Inkpen y Li (1999)	Teórico	Aspectos a tener presentes en la negociación (experiencia previa, temas a negociar, cultura, no presión temporal, confianza, propiedad y estructura adecuadas, salvaguardas, comportamiento de creación de valor).
	Altimira (2000)	Teórico	Importancia de la preparación para la negociación, siendo factores clave la confianza, el análisis de la cultura y el poder negociador, el equipo y la actitud ganar/ganar.

Tabla 1.5.- (Continuación).

Estrategia	Autor/es	Carácter	Ideas Básicas
JOINT VENTURES	Ring (2000)	Teórico	Importancia del análisis del ajuste interno y externo, la composición del equipo y el tiempo sobre el proceso de formación de las alianzas.
	Yan y Gray (2001)	Empírico	Supone la ampliación del trabajo de Yan y Gray (1994) con la realización de un estudio empírico cuya muestra es amplia. Además, se pone de relieve la importancia de la relación en el desarrollo de la negociación.
JOINT VENTURES Y ADQUISICIONES	Newbury y Zeira (1997)	Teórico	Factores que distinguen a las joint ventures, las adquisiciones y las inversiones en otros países (edad, propiedad, riesgo financiero, conflicto de objetivos, tiempo de negociación, número de propietarios, tipo de propiedad, secretismo, velocidad de resultados, confianza) y que influyen en las fases de preparación, negociación y post-negociación.
	Morosini (1998)	Teórico apoyado en casos	Análisis de factores considerados clave para las negociaciones (conocimiento de la cultura, experiencia previa, deseo de consenso, secreto en las adquisiciones, limitar la participación de terceras partes, cláusulas para terminar la relación, ajuste estratégico, compromiso de la alta Dirección).
	Zeira y Newbury (1999)	Teórico	Parte del estudio de Newbury y Zeira (1997), pero centrándose en la comparación entre adquisiciones y joint ventures exclusivamente. El análisis es más detallado, estableciéndose un modelo teórico.
	Saorín, Escribá e Iborra (2001)	Empírico Exploratorio 3 casos	Influencia de la cultura sobre la elección del comportamiento negociador.
	Saorín, Escribá e Iborra (2002)	Empírico Exploratorio 3 casos	Influencia de la cultura del país sobre la elección y evolución del comportamiento negociador.

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, destacar que los primeros trabajos en el ámbito de las negociaciones de las adquisiciones están centrados en definir qué factores afectan a los resultados de la negociación (BenDaniel y Rosenbloom, 1990; Beaufort y Lempereur, 1996). En cambio, en los últimos años los estudios se centran en cómo se produce el impacto de algunos factores sobre el proceso negociador, existiendo una especial preocupación por los factores específicos en las negociaciones de las adquisiciones internacionales (Sebenius, 1998; Angwin, 2000).

La evolución de los trabajos relativos a los procesos de negociación de las joint ventures se ha producido de forma similar. Así, los primeros estudios se han centrado en la identificación de los factores clave para el desarrollo correcto de las negociaciones (Weiss, 1987; Heimann, 1989). Ya en los años noventa, se profundiza más en el análisis al centrarse en la influencia concreta que algunos factores ejercen sobre el proceso y sus resultados (Yan y Gray, 1994; Rao y Schmidt, 1998). También en los últimos trabajos ha surgido una mayor inquietud respecto a la situación concreta de las joint ventures internacionales (Inkpen y Li, 1999; Yan y Gray, 2001).

Por último, dado que los trabajos en cuyo análisis se han intentado incluir distintas estrategias son los más recientes, se puede observar cómo son o bien de carácter teórico (Newburry y Zeira, 1997; Morosini, 1998; Zeira y Newburry, 1999), o meramente exploratorios (Saorín, Escribá e Iborra, 2001, 2002). Son estudios en los cuales se trata de identificar cuáles son los factores clave en la determinación de un buen resultado en las negociaciones. En ese sentido, en ningún caso entran a analizar de forma empírica si el impacto de dichos factores se produce en el mismo sentido en las distintas estrategias.

Por tanto, entendemos que existe una carencia importante respecto al estudio de los procesos de negociación de las joint ventures y de las adquisiciones, requiriéndose un análisis más profundo del proceso y sus resultados a través del estudio, de la influencia que ejercen diversos factores sobre la negociación. Además, consideramos oportuno analizar los procesos de negociación de ambos tipos de estrategias simultáneamente, con la finalidad de ver hasta qué punto las relaciones se producen en el mismo sentido al ser

consideradas las joint ventures y las adquisiciones alternativas estratégicas (Pfeffer y Nowak, 1976; Lubatkin y Lane, 1996; Killing, 2001).

En esta investigación intentamos cubrir la carencia mencionada. Con tal finalidad, vamos a analizar los procesos negociadores de ambas estrategias y sus resultados básicamente desde la perspectiva teórica de la dependencia de recursos. La razón reside en que tanto las joint ventures como las adquisiciones reflejan un grado máximo de interdependencia a medio o largo plazo entre las partes. No olvidemos que estas alternativas estratégicas surgen con la finalidad de gestionar la interdependencia organizativa existente (Emerson, 1962; Pfeffer y Nowak, 1976; Pfeffer y Salancik, 1978). En este sentido, la relación de interdependencia existente entre las partes influirá en el desarrollo de la negociación y, por tanto, sobre los resultados obtenidos.

No obstante, también nos apoyaremos en aquellas aportaciones de la teoría de costes de transacción y de la teoría de juegos, así como en valoraciones procedentes de trabajos de la psicología social, que nos ayuden a comprender ciertos aspectos de la negociación. Tener presentes las aportaciones de distintas perspectivas teóricas, consideramos que puede ayudar y enriquecer la comprensión de la dinámica negociadora, idea defendida también por otros autores como Zartman (1989), Weiss (1990, 1997), Parkhe (1993a), Rao y Schmidt (1998).

Capítulo II.- El comportamiento negociador y los resultados de la negociación.

Entender la dinámica negociadora implica comprender la determinación del resultado (Zartman, 1989). En ese sentido también se manifiesta Underdal (1991), al considerar que *el último objetivo del análisis de la negociación es predecir, explicar o encontrar formas de influir sobre el resultado... Es la última variable dependiente*. Por tanto, estudiar la negociación tiene sentido si se hace referencia a los resultados.

En esta investigación nos centramos en el análisis de los procesos de negociación interorganizativos de las joint ventures y adquisiciones dada la relevancia que tienen sus resultados sobre la correcta implementación de las estrategias y, con ésta, sobre la *performance* obtenida. Esto es, defendemos que la importancia de comprender las negociaciones reside en que sus resultados influyen en la creación de valor de las joint ventures y adquisiciones.

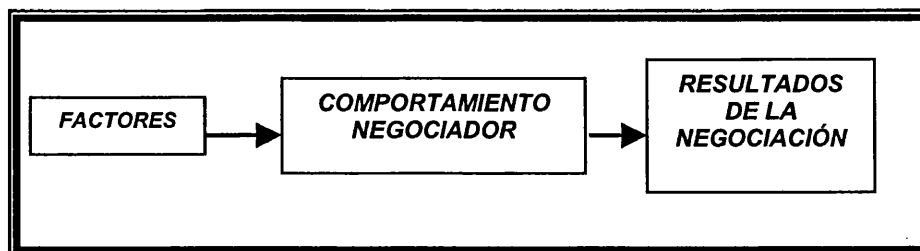
Explicitar qué debe entenderse como resultado de un proceso de negociación, las distintas situaciones de resultados que se pueden alcanzar, así

como entender cuándo una negociación puede ser considerada exitosa, son un punto de partida esencial de este trabajo.

Por otra parte, dada la importancia que la negociación y sus resultados tienen en los procesos de interacción entre organizaciones, la pregunta que se intenta contestar es ¿qué factores influyen en esos resultados y cómo?.

En la literatura se distinguen diversos factores que influyen en la determinación de los resultados de la negociación, siendo el *comportamiento negociador* el más citado. Además, como se analizará en el capítulo siguiente, entendemos que el resto de factores, ya sean de carácter contextual o relativos a las características personales de los negociadores, tienen impacto sobre la negociación a través del comportamiento negociador. Las relaciones que van a ser analizadas y de las que parte nuestra investigación son las representadas en la figura nº 2 que a continuación aparece.

Figura nº2.- Modelo de negociación.



Fuente: Elaboración propia.

El modelo de negociación que configuran las relaciones anteriores, se apoya básicamente en dos modelos de negociación existentes, el modelo de Sawyer y Guetzkow (1965)⁴⁹ que ha constituido, y lo sigue haciendo

⁴⁹ El modelo de Sawyer y Guetzkow (1965) surgió simultáneamente a la presentación del modelo de Walton y Mckersie (1965), dándole otra perspectiva de carácter más socio-psicológico, y cuya principal finalidad fue poner énfasis en la multitud de variables que intervienen en la negociación y las relaciones existentes entre las mismas. Distinguen cinco tipos de variables: factores relativos a los objetivos (grado de convergencia y la especificidad de los objetivos), *factores "background"* (relaciones intergrupales, personalidad, cultura, status de los negociadores, actitudes, etc), *condiciones* (número de partes, stress en el proceso, temas a tratar, tiempo de negociación, lugar, etc), *proceso* (preparación, comunicación, persuasión, amenazas, promesas, creación de alternativas, modificación de alternativas, etc), y *los resultados* (criterios de evaluación, claridad, continuidad de la negociación, etc). Además, las variables se agrupan en tres fases dotando al modelo de un carácter dinámico. En ese sentido, los dos primeros tipos de

actualmente, la base de posteriores modelos de negociación desarrollados; y el modelo de Weiss (1993) denominado "perspectiva RBC"⁵⁰.

Con la finalidad de analizar las relaciones citadas, este capítulo se estructura de la siguiente forma. En primer lugar, dada la confusión existente en la literatura, delimitamos el concepto de resultado de la negociación. Una vez concretado el concepto, analizamos las distintas situaciones de resultado que se pueden presentar. De este modo, a continuación se indica cuándo consideramos que se puede hablar de éxito o fracaso en las negociaciones.

Posteriormente, nos centramos en el papel desempeñado por el comportamiento negociador en el desarrollo de la negociación y sus resultados. Por esa razón, definimos en primer lugar qué entendemos por comportamiento negociador, para con posterioridad proponer una tipología de comportamientos negociadores. Seguidamente, analizamos qué influencia ejerce cada tipo de comportamiento propuesto sobre los resultados de la negociación. Y finalizamos el capítulo destacando la necesidad de estudiar el comportamiento negociador desde una perspectiva dinámica, dada la relevancia de la reciprocidad de comportamientos para la comprensión de los resultados obtenidos en la negociación.

variables se situaron en una primera fase o antecedente, los dos siguientes en la fase concurrente o propiamente de negociación, y el último, en la fase consecuente. Este modelo destaca que el desarrollo de la negociación viene influido por los factores "antecedentes" y, a su vez, el cómo se desarrolla el proceso negociador tiene un impacto sobre el resultado obtenido.

⁵⁰ La perspectiva "RBC" (Relationship-Behaviour-Conditions) (Weiss, 1993) se sustenta en tres elementos clave: las condiciones, el comportamiento y la relación, enfatizando la influencia que tiene el contexto sobre el desarrollo de la negociación. La relación creada o existente entre las partes negociadoras adquiere un papel protagonista como factor que tiene un impacto sobre las condiciones (circunstancias, capacidades, cultura, entorno) que envuelven al proceso negociador y, con éste, sobre el comportamiento negociador, ya sea éste a nivel organizativo, grupal o individual. Además, se trata de un modelo con carácter dinámico porque los elementos de un periodo se considera que influyen en los del siguiente.

II.1.- CONCEPTO DE RESULTADO DE LA NEGOCIACIÓN.

Como se desprende de la literatura, existe una confusión importante sobre qué debe entenderse por resultado de la negociación, y de ahí que resulte difícil delimitar el concepto.

Por un lado, observamos que en la literatura se distinguen dos situaciones generales de resultado, la consecución de un acuerdo y la no-consecución de un acuerdo⁵¹ (Lax y Sebenius, 1986). Por otra parte, encontramos que estas situaciones se han desglosado por otros autores en un mayor número de posibilidades. Así, Carnevale, O'Connor y McCusker (1993), sugieren distinguir cuatro posibles situaciones de resultado de las negociaciones: la situación del no-acuerdo, la situación ganar/perder, la situación de compromiso y la situación ganar/ganar.

Además, si atendemos a cómo se ha medido el resultado de la negociación en los diversos trabajos empíricos, y tal como queda reflejado en la tabla 2.1., todavía se hace más confusa la delimitación de dicho concepto por la diversidad de criterios adoptados. En ese sentido, se considera que la medición de los resultados de la negociación constituye una tarea difícil de realizar (Zartman, 1989; Graham, Mintu y Rodgers, 1994).

Así, y como se desprende de la tabla 2.1., al criterio de la consecución o no de un acuerdo en la negociación se añaden dos criterios más utilizados para medir el resultado: el beneficio económico y la satisfacción. Esta última es entendida como "*un estado afectivo positivo resultante de la valoración de los elementos de una relación*" (Anderson y Narus, 1984:66). Y en términos de autorregulación, la satisfacción se considera el reflejo de la inexistencia de discrepancia respecto al *standard*⁵² del negociador (Brett, Northcraft y Pinkley, 1999).

⁵¹ Esta situación se ha denominado también "fracaso para estar de acuerdo" (Pruitt, 1981).

⁵² Brett, Northcraft y Pinkley (1999:440) definen *standard* del negociador como "*aquello que se intenta lograr*".

El beneficio económico, como medida del resultado de la negociación, se ha utilizado sobre todo en aquellos trabajos que constituyen experimentos de laboratorio centrados en las negociaciones comerciales. En cambio, el criterio de la satisfacción obtenida aparece como concepto de resultado independientemente del tipo de negociación analizado. De hecho, se puede observar que el criterio de la satisfacción se ha utilizado tanto en los trabajos de carácter interorganizativo como en los de carácter intraorganizativo, así como en los experimentos de laboratorio.

A) Beneficio económico.

Como ya se ha indicado previamente, este criterio se ha utilizado en experimentos de laboratorio en los cuales se han realizado simulaciones de negociaciones, en la mayoría de ellos de carácter comercial. Además, encontramos que unas veces se hace referencia al beneficio individual y en otras ocasiones al beneficio conjunto. Así, mientras que en Graham (1983) se utiliza el beneficio económico individual como mejor indicador del resultado en las negociaciones comerciales bilaterales, en Brett y Okumura (1998) se opta por las ganancias económicas conjuntas obtenidas.

Tabla 2.1.- Criterios de medición del resultado de la negociación en los estudios empíricos.

Concepto de resultado	Tipo de negociación	Autor/es (Año)	Tipo de estudio	Características del estudio
ACUERDO / NO-ACUERDO	Interorganizativa: Joint venture	Weiss (1987)	Cualitativo	Caso: • GM-Toyota Entrevistas a personas implicadas en el proceso negociador
	Interorganizativa: Joint venture	Weiss (1997)	Cualitativo	Casos: • GM-Toyota • Ford-Toyota Entrevistas a personas implicadas en el proceso negociador
	Interorganizativa: Adquisición	Commons (1985)	Cualitativo	Caso: • Natomas-Diamond Entrevistas a personas implicadas en el proceso negociador
	Interorganizativa: Adquisición	Sebenius (1998)	Cualitativo	Casos: • Negociaciones de adquisiciones realizadas por SMI Entrevista al director general de la empresa SMI
BENEFICIO ECONÓMICO	Experimento de laboratorio: Negociación comercial	Graham (1983)	Cualitativo/Cuantitativo	- Simulación de negociaciones bilaterales entre 44 personas de negocios japoneses, 50 brasileños y 38 americanos - Correlaciones, Varianza, Regresión
	Experimento de laboratorio: Negociación comercial	Brett y Okumura (1998)	Cualitativo/Cuantitativo	- Simulación de negociaciones bilaterales: 30 negociaicones EEUU/Japón, 47 EEUU/EEUU y 18 Japón/Japón - Anova, Manova, Correlaciones

Tabla 2.1.- (Continuación).

Concepto de resultado	Tipo de negociación	Autor/es (Año)	Tipo de estudio	Características del estudio
BENEFICIO ECONÓMICO + SATISFACCIÓN	Experimento de laboratorio: Negociación comercial	Campbell, Graham, Jolibert y Meissner (1988)	Cualitativo/Cuantitativo	- Simulación de negociaciones bilaterales entre 48 personas de negocios franceses, 44 alemanes, 44 británicos y 138 americanos - Correlaciones, Medias
	Experimento de laboratorio: Negociación comercial	Graham, Kim, Lin y Robinson (1988)	Cualitativo/Cuantitativo	- Simulación de negociaciones bilaterales con 138 personas de negocios americanos, 54 chinos, 42 japoneses y 38 coreanos - Anova, Correlaciones
	Experimento de laboratorio: Negociación comercial	Adler, Brahm y Graham (1992)	Cualitativo/Cuantitativo	- Simulación de negociaciones bilaterales entre 40 personas de negocios chinos y americanos - Correlaciones
	Experimento de laboratorio: Negociación comercial	Graham, Mintu y Rodgers (1994)	Cualitativo/Cuantitativo	- Simulación de negociaciones bilaterales comerciales entre 700 personas de negocios de 11 culturas - Correlaciones, PLS, Regresión
	Experimento de laboratorio: Negociación sobre la distribución de ventas	Pinkley y Northcraft (1994)	Cualitativo/Cuantitativo	- Simulación de negociaciones bilaterales comerciales entre 150 estudiantes de MBA - Manova, Anova, Regresión
SATISFACCIÓN RESPECTO A LA RELACIÓN (CONFIANZA)	Interorganizativa: Joint venture	Walsh, Wang y Xin (1999)	Cualitativo	Entrevistas a directivos de joint ventures EEUU/China

Tabla 2.1.- (Continuación).

Concepto de resultado	Tipo de negociación	Autor/es (Año)	Tipo de estudio	Características del estudio
SATISFACCIÓN DE INTERESES	Interorganizativa	Tung (1982)	Cuantitativo	- Cuestionarios a directivos de 138 empresas americanas con negocios en China - T-Tests, Factorial, Regresión
	Interorganizativa	Weiss (1990)	Cualitativo	Caso: • IBM-Gobierno de Mexico Entrevistas a los implicados en el proceso negociador
	Interorganizativa	Brouthers y Bamossy (1997)	Cualitativo	• 8 Casos Entrevistas a directivos de empresas de Europa occidental y de empresas de Europa del este o centro
	Interorganizativa	Yuan (1998)	Cualitativo	Caso: • SC-CC Entrevistas a las personas implicadas en el proceso negociador
	Interorganizativa: Joint ventures	Yan y Gray (1994)	Cualitativo	Casos: • 4 joint ventures EEUU/China Entrevistas a personas implicadas en el proceso negociador
	Intraorganizativa (interdepartamental)	Xie, Song y Stringfellow (1998)	Cuantitativo	- Cuestionario enviado a 300 empresas de Hong-Kong y 500 empresas de Japón, EEUU y Reino Unido - Regresión múltiple (OLS)
	Intraorganizativa	Kozan y Ergin (1999)	Cuantitativo	- Cuestionarios al director de RRHH y en otras secciones a todo el personal de 40 empresas públicas y privadas de Ankara (26) y otras ciudades (el resto) - Medias

Tabla 2.1.- (Continuación).

Concepto de resultado	Tipo de negociación	Autor/es (Año)	Tipo de Estudio	Características del estudio
SATISFACCIÓN	Interorganizativa: Acuerdos de Cooperación	Anderson y Narus (1990)	Cualitativo/Cuantitativo	- Entrevistas iniciales a directores generales para el diseño del cuestionario enviado a 730 distribuidores y a 635 manufactureros - LISREL
	Experimento de laboratorio: Negociación laboral	Stuhlmacher y Champagne (2000)	Cualitativo/Cuantitativo	- Simulación con 116 estudiantes de la universidad de Notheastern y Midwestern - Correlaciones, Medias, Desviaciones típicas
	Experimento de laboratorio: Negociación laboral	O'Connor y Arnold (2001)	Cualitativo/Cuantitativo	- Simulación de negociación bilateral con estudiantes - Correlaciones, Regresiones, Test de Chow
	Intraorganizativa	Ury, Brett y Goldberg (1988)	Cualitativo	Caso: • Minas Caney Creek Entrevistas a directivos y sindicatos
	Intraorganizativa	Dyer y Song (1997)	Cualitativo/Cuantitativo	- Entrevistas a algunos directivos para el diseño del cuestionario definitivo (muestra 290 directivos americanos y 653 japoneses) - Manova, Test de Duncan
	Intraorganizativa	Tjosvold, Morishima y Belsheim (1999)	Cualitativo/Cuantitativo	- Entrevistas a 39 directivos y 29 trabajadores miembros del sindicato de una empresa de productos forestales de Canadá - Regresiones

Tabla 2.1.- (Continuación).

Concepto de resultado	Tipo de negociación	Autor/es (Año)	Tipo de Estudio	Características del estudio
SATISFACCIÓN DE INTERESES + SATISFACCIÓN RESPECTO A LA RELACIÓN (CONFIANZA)	Interorganizativa: Joint venture	Yan y Gray (2001)	Cualitativo/ Cuantitativo	- Entrevistas para el diseño del cuestionario enviado a 90 joint ventures EEUU/China - Frecuencias, Correlaciones, Análisis Multivariable, Manova
	Experimento de laboratorio: Negociación sobre la distribución de recursos	Butler (1999)	Cualitativo/Cuantitativo	- Simulación de negociaciones bilaterales con 324 estudiantes - Logit, Regresión

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, también existen trabajos en los que se combinan los criterios de beneficio económico y el criterio de la satisfacción. En ese sentido, encontramos como tanto en Campbell, Graham, Jolibert y Meissner (1988), como en Graham, Kim, Lin y Robinson (1988), en Adler, Brahm y Graham (1992) y en Graham, Mintu y Rodgers (1994) se opta por la utilización de ambos criterios a la hora de medir el resultado diferenciando al vendedor del comprador. Para el primero, toman el beneficio económico mientras que, para el segundo, consideran la satisfacción obtenida como criterio más adecuado. Por su parte, en la investigación de Pinkley y Northcraft (1994), trabajo centrado en la importancia que tienen los marcos cognitivos de las partes y su convergencia para la dinámica negociadora, se utiliza como medida del resultado la ganancia económica tanto conjunta como personal, aunque también se recogió información sobre el grado de satisfacción obtenida.

Como se puede observar, por tanto, en las negociaciones comerciales ambos criterios, la satisfacción y el beneficio económico, no se han considerado excluyentes, y de ahí que en algunos trabajos se hayan utilizado conjuntamente.

No obstante, mientras que en algunos trabajos no se justifica la elección del criterio utilizado (Graham, 1983; Pinkley y Northcraft, 1994; Brett y Okumura, 1998), entendiendo que puede explicarse por su anterior aplicación en estudios similares, en aquellos que sí dan una explicación de su elección, encontramos dos argumentaciones distintas. En ese sentido, tanto en Campbell, Graham, Jolibert y Meissner (1988) como en Graham, Kim, Lin y Robinson, (1988), se defiende que aunque en la mayoría de experimentos de laboratorio realizados desde la psicología social han optado tanto por el criterio de beneficio económico (individual o conjunto) como por el criterio de satisfacción, es el rol que desempeña el negociador el que justifica la elección. Así, si un negociador actúa como vendedor debe utilizarse el beneficio económico, mientras que si por el contrario el rol desempeñado es el de comprador, es más apropiado utilizar la satisfacción como concepto de resultado. Ambos criterios son considerados indicadores que anticipan la duración de la relación.

Sin embargo, por otra parte, encontramos otro tipo de argumentación al respecto. En Adler, Brahm y Graham (1992) se plantea que la utilización de ambos criterios es adecuada porque los negociadores, además de buscar la maximización de su beneficio económico, tratan de mantener la satisfacción del otro negociador, siendo una postura defendida por autores tan relevantes en la literatura de negociación como son Fisher, Ury y Paton (1983).

B) Satisfacción.

La satisfacción, como medida del resultado de la negociación, suscita una mayor confusión porque bajo dicho término se puede estar haciendo referencia a distintas cosas. Así, encontramos que algunos autores hablan de satisfacción en cuanto al acuerdo tomado, esto es, la satisfacción de intereses; en otros trabajos la satisfacción es respecto a la relación de confianza creada entre las partes negociadoras y, por último, otro grupo de estudios hacen referencia a la satisfacción obtenida en general. Además, encontramos también trabajos en los cuales se aplican simultáneamente los criterios de satisfacción de intereses y la satisfacción respecto a la relación.

La satisfacción de intereses, como concepto de resultado de la negociación, ha sido utilizada principalmente en trabajos de carácter interorganizativo (Tung, 1982; Weiss, 1990; Brouthers y Bamossy, 1997; Yuan, 1998; Yan y Gray, 1994). No obstante, también se ha optado por este criterio en algunos estudios de carácter intraorganizativo (Xie, Song y Stringfellow, 1998, Kozan y Ergin, 1999).

En algunos de los trabajos se deduce indirectamente que es la satisfacción de intereses el criterio adoptado como resultado de la negociación. Sin embargo, no se justifica dicha elección a excepción de Yan y Gray (1994). En esta última investigación se defiende que, en el caso de las joint ventures, las medidas de *performance* objetivas no son muy adecuadas y, por tanto, es preferible la

utilización de medidas más subjetivas como es la satisfacción de intereses, al estar relacionada con las expectativas de la creación de las joint ventures.

Kozan y Ergin (1999) es el único estudio en donde se plantea que la utilización de la satisfacción de intereses como indicador del resultado de la negociación presenta una gran limitación. En ese sentido, se hace hincapié en que la satisfacción es una cuestión de percepción y, por tanto, la existencia o no de satisfacción dependerá de cada individuo.

Por otro lado, en los trabajos de carácter intraorganizativo destaca la utilización del criterio de la satisfacción en general (Ury, Brett y Goldberg, 1988; Dyer y Song, 1997; Tjosvold, Morishima y Belsheim, 1999), si bien encontramos estudios de carácter interorganizativo (Anderson y Narus, 1990) y experimentos de laboratorio (Stuhlmacher y Champagne, 2000; O'Connor y Arnold, 2001) en los cuales se ha optado también por este criterio.

De forma general, se observa que en todos los trabajos anteriores se argumenta que la satisfacción debe ser considerada como indicador del resultado, al constituir un prelude de las relaciones a largo plazo. Así, se plantea que la percepción de satisfacción evita la repetición constante de conflictos con posterioridad, factor que debilitaría la relación. No obstante, entendemos que no en todas las negociaciones se persigue establecer relaciones a largo plazo, por lo que dicho razonamiento no tendrá la misma validez en todo tipo de negociación. A pesar de ello, consideramos que se puede deducir implícitamente de estos trabajos que parten de la idea básica respecto a que en toda negociación debería alcanzarse un acuerdo que implique la satisfacción mutua de los negociadores.

En particular destacaríamos la investigación realizada por O'Connor y Arnold (2001), en el que aun partiendo de las situaciones de resultado de acuerdo y no-acuerdo, demuestran que ambas situaciones pueden asociarse respectivamente a la consecución o no de satisfacción. Por tanto, defienden que la satisfacción es un indicador adecuado de los resultados de la negociación.

Finalmente, el criterio de la satisfacción respecto a la relación se ha utilizado como medida del resultado de la negociación tanto como único criterio (Walsh, Wang y Xin, 1999), como simultáneamente con el criterio de satisfacción de intereses (Butler, 1999; Yan y Gray, 2001). En concreto, se pone de relieve la importancia que tiene la consecución de una relación de confianza entre las partes negociadoras que persiguen establecer una relación a largo plazo. Por esa razón, se defiende que en este tipo de negociaciones alcanzar una relación de confianza entre las partes es un buen indicador de los resultados. No sólo es importante percibir satisfacción sobre el acuerdo alcanzado, sino también sobre el tipo de relación creada entre los negociadores.

Por tanto, a raíz de las argumentaciones anteriores, observamos que en las investigaciones de carácter interorganizativo destaca la utilización del criterio de la satisfacción independientemente del tipo de negociación analizada. Asimismo, en el caso de las joint ventures y de las adquisiciones, objeto de nuestro estudio, encontramos que también se ha optado por la distinción entre las situaciones del acuerdo y del no-acuerdo.

De igual modo, en trabajos de carácter teórico, tanto los relativos al proceso de negociación en general como aquellos centrados en las joint ventures y en las adquisiciones, aunque no hagan alusión directa a los resultados de la negociación, ponen de relieve la importancia que tiene lograr satisfacción respecto a la relación creada entre las partes, y la satisfacción en cuanto a los intereses alcanzados para la correcta implementación posterior de aquello acordado⁵³.

Obtener satisfacción en las negociaciones es fundamental por las implicaciones que tiene sobre la posibilidad de mantener relaciones a largo plazo, algo a destacar en el caso de las joint ventures y de las adquisiciones. En ese sentido, se observa que en la literatura existe un consenso acerca de que la satisfacción es preludio de las relaciones a largo plazo.

⁵³ Entre otros trabajos encontramos MacDougal y Malek (1970); Zartman (1989); Fisher, Ury y Paton (1983); Lax y Sebenius (1986); Gulati, Khanna y Nohria (1994); Beaufort y Lempereur (1996); Newbury y Zeira (1997); Valdés (1998); Morosini (1998); Ertel (1999); Brett, Northcraft y Pinkley (1999); Zeira y Newbury (1999), Inkpen y Li (1999); Altimira (2000).

Así, Ury, Brett y Goldberg (1988) demuestran en su trabajo de ámbito intraorganizativo que la satisfacción tiene un efecto duradero en la relación, reduciéndose la posibilidad de repetición de disputas y, con esto, el incremento de costes *ex post*. Ring y Van de Ven (1994) en su análisis de las relaciones interorganizativas a través de acuerdos de cooperación, y centrándose en la satisfacción obtenida a través de la relación psicológica creada, hacen hincapié en la relevancia que tiene ésta para lograr acuerdos duraderos. Kozan y Ergin (1999), trabajo también de carácter interorganizativo, destacan la relación a establecer entre la satisfacción y la posibilidad de durabilidad del acuerdo, indicando que la resolución de un conflicto no sólo debe medirse por la satisfacción obtenida, sino además por sus efectos sobre la duración de una relación a largo plazo.

En este trabajo abogamos por que los resultados de la negociación deben permitir maximizar el valor creado con la relación que se negocia. Por esa razón, en las negociaciones de las joint ventures y adquisiciones, si bien existen intereses económicos, entendemos que el beneficio es más un fin de la empresa y no establece una relación directa con la implementación del acuerdo. Por el contrario, consideramos que la satisfacción constituye un indicador adecuado del resultado de la negociación, ya que conecta al proceso negociador con el impacto de sus resultados. Esto es, la posibilidad de llevar a cabo una correcta implementación de la estrategia será mayor ante la consecución de satisfacción conjunta que obteniendo sólo un beneficio económico. Si bien este último puede ser deseable, no asegura el mantenimiento del compromiso a largo plazo.

Es por todo ello que en este trabajo proponemos utilizar el criterio de la satisfacción como concepto más adecuado del resultado de la negociación, frente al resto de criterios. Además, recordemos que el objetivo de toda negociación es la obtención de un acuerdo mutuamente satisfactorio o acuerdo inteligente (Fisher, Ury y Paton, 1983). Por tanto, el grado de satisfacción obtenido por las partes es el que en definitiva nos indicará el resultado obtenido en el proceso negociador, ya que la satisfacción es lo que se debe perseguir.

En último lugar, destacar que aunque en diversos estudios relativos a las negociaciones de las joint ventures y de las adquisiciones se ha optado por utilizar como resultado la dicotomía acuerdo / no-acuerdo, entendemos que estas situaciones pueden expresarse en términos de satisfacción debido a que, como mínimo, en última instancia se estará haciendo referencia al grado de satisfacción respecto a los intereses. En ese sentido, consideramos que la asociación con la propuesta realizada por Carnevale, O'Connor y McCusker (1993) puede establecerse como se indica en la tabla 2.2.

Tabla 2.2.- Correspondencia en términos de satisfacción de las situaciones de resultados propuestas por Carnevale, O'Connor y McCusker (1993).

Situación de Resultado	Correspondencia en términos de Satisfacción
GANAR / GANAR	Acuerdo mutua y totalmente satisfactorio
COMPROMISO	Acuerdo mutua y parcialmente satisfactorio
GANAR / PERDER	Acuerdo parcialmente insatisfactorio
NO-ACUERDO	No- Acuerdo

Fuente: *Elaboración propia.*

La situación ganar/ganar es aquélla en la que se obtiene el mayor beneficio conjunto (Carnevale, O'Connor y McCusker, 1993), y de ahí que la asociamos a la obtención de mayor grado de satisfacción.

El compromiso refleja un punto medio entre las ofertas iniciales de las partes negociadoras (Carnevale, O'Connor y McCusker, 1993), lo que nos lleva a pensar que en términos de satisfacción nos situaríamos en un grado intermedio.

A continuación, la situación de resultado ganar/perder propuesta por Carnevale, O'Connor y McCusker (1993), supone el "triumfo" de una de las partes. En ese sentido, entendemos que existirá un grado de insatisfacción percibido por la parte negociadora considerada "perdedora".

Finalmente, el resultado no-acuerdo, desde nuestro modo de ver, constituye una categoría o situación de resultado diferente del resto, cuya traducción en términos de satisfacción es bastante compleja. El motivo de dicha dificultad entendemos que reside en la existencia de diferentes razones de la no-consecución de un acuerdo (Lax y Sebenius, 1986; O'Connor y Arnold, 2001), idea que trataremos con mayor detalle en el siguiente epígrafe. Por esa razón, respecto a la situación de resultado no-acuerdo hemos optado por no realizar ninguna asociación en términos de satisfacción.

Ahora bien, como ya se ha puesto de manifiesto, el término satisfacción es muy complejo por la diversidad de aspectos a los cuales puede hacer referencia. Dada la delimitación compleja de la satisfacción, en esta investigación intentamos concretarla a través de otras variables.

Si bien, como ya se indicó previamente, la satisfacción respecto a la consecución de intereses ha sido ampliamente utilizada como concepto de resultado en los trabajos centrados en las negociaciones de las joint ventures y de las adquisiciones; consideramos que presenta una limitación. Los intereses iniciales de las partes negociadoras pueden verse modificados a lo largo del proceso fruto de la interacción comunicativa (Weiss, 1990; Brett, Northcraft y Pinkley, 1999) y, por tanto, la valoración del grado de consecución de los intereses se hace compleja al no tener de antemano predeterminados los mismos. Si cambian los intereses, el punto de referencia para la valoración se modificaría también.

Por tanto, centrándonos en las negociaciones de las joint ventures y las adquisiciones, hemos optado por concretar el concepto de resultado de la satisfacción a través de dos variables: la relación de confianza creada y, añadimos una segunda, el grado de ambigüedad. Se defiende que ambas variables mantienen una conexión estrecha con la satisfacción obtenida en las negociaciones de ambas estrategias, ya que facilitan la consecución de acuerdos inteligentes o, como ya se indicó, también denominados mutuamente satisfactorios.

II.1.1.- Relación de confianza.

Fisher, Ury y Paton (1983) hacen hincapié en la importancia que tiene la creación de una relación favorable y de confianza entre las partes negociadoras para la consecución de acuerdos inteligentes. Por su parte, Kaufman (1989) manifiesta que la confianza, en último término, indica si la negociación va a tener un resultado u otro. Y, en la misma línea que las consideraciones anteriores, encontramos que Raiffa y Sebenius (1989) destacan la relevancia que tienen las relaciones basadas en la confianza para lograr acuerdos duraderos en las negociaciones, algo de suma importancia en el caso de las joint ventures y de las adquisiciones como ya se indicó.

En el ámbito de las relaciones interorganizativas, y en concreto en el caso de las joint ventures y de las adquisiciones, existe un consenso sobre la importancia de la creación de una relación de compromiso y confianza durante la negociación con el fin de facilitar la satisfacción de las partes y la posterior implementación del acuerdo.

La confianza ha sido definida de diversas formas. Así, encontramos que Ring y Van de Ven (1994) consideran que es la expectativa sobre la buena fe de la otra parte o también del cumplimiento de nuestras expectativas. Siguiendo a Anderson y Narus (1990), ésta se define como la expectativa de que se negociará de forma justa cuando el oportunismo está presente.

En toda negociación, como previamente se indicó, existen asimetrías de información que favorecen la existencia de comportamientos oportunistas. Por ello, se considera que la creación de una relación de confianza reduce los costes asociados a dichas asimetrías que son propias de los intercambios entre empresas (Zaheer, McEvily y Perrone, 1998). De hecho, autores como Parkhe (1993a) y Ring y Van de Ven (1994) defienden, y se demuestra en el primer caso, que la relación psicológica (confianza) creada en la negociación de las alianzas estratégicas, sustituye la determinación de salvaguardas contractuales para el cumplimiento

posterior de las obligaciones y condiciones acordadas en el proceso. En la investigación de Escribá (1999a y b) se demuestra cómo la confianza juega un papel muy importante en la evolución o implementación de los acuerdos de cooperación, favoreciendo una mejor *performance*.

De igual forma ocurre con las adquisiciones. García Fernández (1988) indica que la negociación de este tipo de estrategia debe favorecer el incremento de confianza entre las partes. Beaufort y Lempereur (1996), por su parte, manifiestan que la creación de una relación de confianza previa a la implementación del acuerdo incrementa la probabilidad de la resolución futura de conflictos, con el resultado de una correcta implementación del acuerdo.

Por tanto, se puede concluir que la creación de confianza en las negociaciones en general, y en particular en las relaciones interorganizativas objeto de estudio del presente trabajo, favorece la percepción de satisfacción en las negociaciones con sus repercusiones sobre la resolución de futuros conflictos evitando el oportunismo y, por tanto, sobre el mantenimiento de la relación a largo plazo. Por esa razón, entendemos que la confianza puede ser considerada como una variable adecuada para operativizar el concepto de resultado de la negociación elegido (satisfacción).

II.1.2.- Ambigüedad.

Otra de las variables que consideramos puede ayudar a concretar y delimitar el concepto de satisfacción como resultado de negociación en las joint ventures y adquisiciones, es el grado de ambigüedad existente y su evolución durante el proceso negociador.

En la literatura se considera que el objetivo de la negociación es alcanzar acuerdos ganar/ganar y ello implica necesariamente, junto al incremento de la confianza percibida respecto al oponente, la reducción de la ambigüedad de

expectativas que siempre existe al inicio de toda negociación⁵⁴, y en mayor medida al tratarse de relaciones interorganizativas (MacDougal y Malek, 1970; Cohen, 1980; Ury, Brett y Goldberg, 1988; Ghauri, 1996; Jemison y Sitkin, 1986a y b; Hunt, 1990a y b; Menguzzato, 1992; Adler, 1997; Nair y Stafford, 1998; Morosini, 1998; Sebenius, 1998). Así pues, existe un consenso sobre la importancia que tiene tratar todos aquellos temas clave para el correcto funcionamiento de la relación durante el proceso negociador, si bien siempre en el caso de las joint ventures y de las adquisiciones estaremos ante contratos incompletos por el hecho de constituir relaciones muy complejas, sobre las cuales es difícil prever todos los posibles acontecimientos futuros (Menguzzato y Renau, 1995; Urban, 1996; Valdés, 1998).

Respecto a los temas a tratar en las negociaciones, en el caso de las adquisiciones se observa el énfasis puesto en la influencia que ejercen la correcta valoración de la empresa a adquirir y la determinación del precio a pagar sobre la posibilidad de lograr un acuerdo y sobre el grado de satisfacción obtenido en el proceso. Establecer un precio razonable que satisfaga las expectativas de las partes, aunque no sea de forma total, es considerado esencial para alcanzar un acuerdo en la negociación de las adquisiciones (Kusewitt, 1985; Beatty, 1994; Yuan, 1998; Eccles, Lanes y Wilson, 1999).

Sin embargo, aunque la determinación del precio ocupa un lugar central en las negociaciones de este tipo de estrategia, no es, y así lo entendemos, el único tema a negociar sino que, al igual que en las joint ventures⁵⁵, es esencial llegar a un acuerdo sobre diversos temas como pueden ser el modo de integración, la composición del equipo directivo, el director general, sinergias financieras, cultura organizativa común, etc (Commons, 1985; Walsh, 1989; Confederation of British Industry, 1989; BenDaniel y Rosenbloom, 1990; Morosini, 1998; Gaughan, 1999). En este sentido, Sebenius (2001) destaca el efecto negativo que tiene sobre el resultado de la negociación centrarse en los términos económicos de una relación, y dejar en segundo plano otros temas clave como la propia relación, los

⁵⁴ Recordemos que la existencia de expectativas constituye una de las características de toda negociación, y que adquiere mayor relevancia en las joint ventures y en las adquisiciones por la incertidumbre que rodea a estas estrategias.

⁵⁵ Para un revisión de los temas clave a negociar en los acuerdos de cooperación véase Menguzzato (1992).

intereses de todas las partes negociadoras e incluso prestar atención al mismo proceso de negociación por sus posteriores repercusiones.

Cuanto más temas se hayan tratado con claridad, mayor puede ser la satisfacción sobre la negociación a través de la disminución de la ambigüedad. Además, de esta forma se puede percibir mejor el grado de cumplimiento de las expectativas de los negociadores con sus implicaciones sobre el grado de satisfacción (Anderson y Narus, 1990; BenDaniel y Rosenbloom, 1990; Menguzzato, 1992).

II.2.- LA SATISFACCIÓN COMO RESULTADO DE LA NEGOCIACIÓN: VALORACIÓN DEL RESULTADO.

Una vez delimitado el concepto de resultado de la negociación, y habiendo optado en esta investigación por su concreción a través de las variables *relación de confianza y ambigüedad*, cabe cuestionarse cuándo puede ser considerada una negociación como exitosa o de fracaso. Para tal finalidad, partimos de las cuatro situaciones de resultado propuestas en términos de satisfacción, las cuales tienen su base en una relación de confianza y un grado de ambigüedad. En ese sentido, la satisfacción será mayor cuanto más se haya incrementado la confianza entre las partes y más se haya reducido la ambigüedad de expectativas a través del tratamiento de los temas clave en la negociación.

Así pues, las situaciones de resultado que se pueden presentar en la negociación son:

- Acuerdo mutua y totalmente satisfactorio.
- Acuerdo mutua y parcialmente satisfactorio.
- Acuerdo parcialmente insatisfactorio.
- No-acuerdo.

La consecución de un acuerdo a su vez puede manifestarse, como ya se ha indicado, en tres situaciones distintas de resultado. Así, en caso de alcanzar un acuerdo en la negociación, éste puede implicar la satisfacción de todas las partes de forma parcial o total, o por el contrario el acuerdo puede implicar la insatisfacción de al menos uno de los negociadores. Si bien la situación de acuerdo mutua y parcialmente satisfactorio y la situación de acuerdo parcialmente insatisfactorio pueden parecer idénticas, constituyen dos situaciones distintas de resultado desde nuestro punto de vista. La satisfacción es una percepción y, por tanto, entendemos que no es lo mismo percibir satisfacción parcial que percibir algún grado de insatisfacción.

Creemos que si bien es posible la situación de resultado denominada acuerdo mutua y totalmente satisfactorio, raramente se obtiene, siendo el acuerdo mutua y parcialmente satisfactorio la situación de resultado más frecuente. La racionalidad limitada y con ésta los errores cognitivos que se pueden producir, dificultan, a nuestro modo de ver, la consecución de acuerdos que supongan una satisfacción total de los negociadores.

Partiendo de nuestra elección de la satisfacción como resultado de las negociaciones de las joint ventures y de las adquisiciones, y de su concreción, entendemos que las distintas situaciones de resultado pueden ser valoradas de éxito o fracaso, tal y como queda reflejado en la tabla 2.3.

Tabla 2.3.- Valoración de las situaciones de resultado en la negociación.

SITUACION DE RESULTADO	VALORACION
Acuerdo mutua y totalmente satisfactorio	EXITO
Acuerdo mutua y parcialmente satisfactorio	ÉXITO
Acuerdo parcialmente insatisfactorio	FRACASO
No-acuerdo	INDEFINIDO

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, la consecución de acuerdos en sí misma no debe asimilarse al logro de acuerdos mutuamente satisfactorios. Esto es, lo importante no es simplemente el acuerdo en sí, sino que se debe alcanzar un buen acuerdo para todas las partes negociadoras. Neale y Bazerman (1992) defienden que en ocasiones es preferible no llegar a ningún acuerdo si éste no es mutuamente satisfactorio para las partes. No se puede hablar de éxito de la negociación simplemente por el hecho de haber alcanzado un acuerdo, ya que lo que en definitiva indicará el éxito o fracaso del proceso es la consecución o no del objetivo de éste. Es decir, se puede hablar de éxito de la negociación cuando se haya alcanzado un acuerdo que implique la satisfacción de todas las partes que intervienen en el proceso, ya sea ésta parcial o total y que sea duradero, es decir, que se trate de un acuerdo inteligente. Autores como Fisher, Ury y Paton (1983); Zartman (1989); Sebenius y Raiffa (1989); Ghauri y Usunier (1996); Sebenius (1998); Butler (1999) son algunos que se pronuncian en este sentido.

Normalmente en las negociaciones de las joint ventures y adquisiciones los acuerdos no son fines en sí mismos, sino que constituyen medios para alcanzar unos objetivos concretos. Por tanto, la consecución de un acuerdo no tiene por qué implicar el logro de los intereses. La satisfacción entendemos que es una medida más cercana al grado de alcance de los intereses de la negociación.

Sin embargo, consideramos que es posible hablar de fracaso en aquella situación en la cual se haya llegado a un acuerdo ganar/perder, que en términos de satisfacción se asociaría a aquel resultado que implique cierto grado de insatisfacción de alguno de los negociadores. La parte negociadora que percibe satisfacción puede valorar el resultado como éxito. No obstante, consideramos que lo importante es la valoración del resultado obtenido en la negociación de forma global por sus repercusiones sobre el futuro de la relación negociada. Recordemos que la no-consecución de satisfacción no facilitará las relaciones a largo plazo.

En ese sentido, el resultado de negociación que implica la reducción o el no-incremento de confianza y la no reducción de ambigüedad, debido a sus repercusiones negativas sobre la posterior implementación del acuerdo, debe tener

la consideración de fracaso. Por esa razón, en ocasiones el abandono del proceso de negociación puede ser beneficioso por el hecho de que en caso de llegar a un acuerdo, los resultados estarían por debajo de la mejor alternativa al acuerdo negociado (*MAAN*).

Frente a las situaciones de acuerdo en las negociaciones aunque exista voluntad por las partes de llegar a un acuerdo, el proceso de negociación puede que acabe con la situación del no-acuerdo.

La no-consecución de un acuerdo ha sido poco analizada⁵⁶ (Weiss, 1997). De hecho, la mayoría de los trabajos realizados se han centrado en el estudio de factores que facilitan el logro de acuerdos.

La posibilidad de alcanzar un acuerdo está limitada por las mejores alternativas del acuerdo negociado de las partes (*MAANs*) y, por tanto, por la existencia de una zona de posible acuerdo (*ZOPA*) (Lax y Sebenius, 1986). Es decir, las alternativas que poseen los negociadores determinan la zona en la que se encuentran los acuerdos posibles de lograr, los cuales se moverán entre distintos niveles de satisfacción. Cuanto más alejado esté el acuerdo alcanzado de la mejor alternativa del acuerdo negociado que poseen los negociadores (*MAANs*), mayor será la satisfacción de éstos (Fisher, Ury y Paton, 1983; Lax y Sebenius, 1986).

La situación del no-acuerdo es la que supone mayor dificultad respecto a su valoración, ya que puede responder a diversos motivos. Así, no consideramos que la valoración pueda ser igual independientemente de si el no-acuerdo se produce ante la existencia o no de una zona de posible acuerdo (*ZOPA*). Por esa razón, entendemos que la no-consecución de un acuerdo en las negociaciones no debe tomarse como sinónimo de fracaso, ya que dependerá de la situación concreta (Ertel, 1999; O'Connor y Arnold, 2001).

⁵⁶ De forma general, se considera que el no-acuerdo puede responder a distintos factores como la existencia de ciertas incompatibilidades tanto respecto a las características de las partes como de la relación creada en el proceso (Saxton, 1997; Weiss, 1993).

De este modo, no se puede hablar de un mal resultado cuando durante la interacción las partes llegan a la conclusión de la inexistencia de una zona de posible acuerdo y deciden, consecuentemente, no proseguir con las negociaciones (O'Connor y Arnold, 2001).

En cambio, se podría valorar el no-acuerdo como fracaso si responde a la situación en la que, ante la existencia de una zona de posible acuerdo, las partes, por cómo se desarrolla el proceso, no logran alcanzar un acuerdo. O'Connor y Arnold (2001) demuestran que la no-consecución de un acuerdo, existiendo una zona de posible acuerdo, es valorada como un resultado insatisfactorio y por tanto de fracaso.

II.3.- EL COMPORTAMIENTO NEGOCIADOR: FACTOR CLAVE EN LA DETERMINACIÓN DEL RESULTADO.

En la literatura de negociación se destaca la existencia de diversos factores que influyen sobre la determinación del resultado. No obstante, observamos que existe, entre todos ellos, un factor que ha recibido una atención especial. De hecho, de entre todos los factores que influyen sobre el resultado de la negociación, es el más citado independientemente del ámbito de estudio o disciplina. Dicho factor es el *comportamiento negociador* adoptado por los negociadores durante el proceso y dirigido hacia el resto.

Así, existe un consenso sobre la incidencia que tiene el comportamiento negociador sobre los resultados, y de ahí la multitud de trabajos centrados en el mismo y su impacto sobre el proceso negociador (Rubin y Brown, 1975; Pruitt, 1981, 1983a y b; Tung, 1982; Brett y Goldberg, 1983; Graham, 1983, 1985; Graham, Kim, Lin y Robinson, 1988; Ury, Brett y Goldberg, 1988; Campbell, Graham, Jolibert y Meissner, 1988; Hunt, 1990a; Weiss, 1990, 1993, 1996, 1997; Adler, Brahm y Graham, 1992; Graham, Mintu y Rodgers, 1994; Dyer y Song, 1997; Xie, Song y Stringfellow, 1998; George, Jones y Gonzalez, 1998; Sebenius, 1998; Yuan, 1998, Sorenson, Morse y Savage, 1999; Song, Xie y Dyer, 2000).

En esta investigación, como se desarrollará en el capítulo siguiente, defendemos que, si bien aparte del comportamiento negociador existen diversos factores de contexto y personales que afectan también al resultado, estos últimos lo hacen a través de la elección del comportamiento negociador. Por esa razón, con el fin de analizar y comprender los resultados de los procesos de negociación de las joint ventures y las adquisiciones, nos vamos a centrar en el papel clave que desempeña el comportamiento negociador en los procesos negociadores.

II.3.1- El comportamiento negociador: concepto.

Existen distintas definiciones de comportamiento negociador, las cuales pueden ser agrupadas en dos tipos en función del carácter más o menos visible otorgado al mismo.

Un primer tipo de definiciones, de carácter más amplio, agruparía aquéllas en las que el comportamiento negociador queda caracterizado tanto por aspectos tácticos como por aspectos intangibles. Dentro de este primer tipo encontramos definiciones como las indicadas a continuación:

“El comportamiento negociador incluye aspectos cognitivos como percepción, procesamiento de información y valoración. También estilos verbales, concesiones realizadas y enfoques generales como los integrativos o duros” (Weiss, 1993:279).

“Los comportamientos en la negociación se manifiestan a través de actitudes, acciones y estilos” (Dupont, 1996:48).

El segundo tipo de definiciones tiene un carácter más restrictivo, ya que sólo incluye aspectos visibles y tangibles. Esto es, el comportamiento negociador se considera que es el conjunto de tácticas o acciones comunicativas que dirige cada negociador hacia el resto de partes que intervienen en el proceso (Rubin y Brown, 1975; Pruitt, 1983; Campbell, Graham, Jolibert y Meissner, 1988;

Putnam, 1990; Tolbert, 1991; Thomas, 1992; Adler, Brahm y Graham, 1992; Carnevale, O'Connor y McCusker, 1993; Serrano y Rodríguez, 1993; Tiessen, 1996; Adler, 1997, Rao y Schmidt, 1998). Además, dichas acciones o tácticas comunicativas pueden ser tanto de carácter verbal (preguntas, peticiones, comentarios, amenazas, concesiones, compromisos, ...) como de carácter no verbal (periodos de silencio, interrupciones en las conversaciones, gestos faciales, contactos físicos, miradas, ritmo de las conversaciones, ...) (Graham, 1985; Adler, Brahm y Graham, 1992; Adler, 1997).

Así, Rubin y Brown (1975) consideran que el comportamiento negociador incluye todo tipo de acciones como pueden ser movimientos abiertos, contramovimientos, apelaciones o demandas. Putnam (1990:15) define al comportamiento negociador como "las tácticas que se utilizan para persuadir directa o indirectamente al oponente". Thomas (1992:667) señala que "el comportamiento hace referencia a las acciones observables llevadas a cabo por cada parte. Son intentos de implementar las intenciones". Tiessen (1996:53), de forma similar, considera que "el comportamiento negociador hace referencia a las acciones dirigidas a la otra parte". Rao y Schmidt (1998:666) dicen que "el comportamiento negociador es el conjunto de tácticas de influencia que los negociadores utilizan con el fin de alcanzar la conformidad de la contraparte".

En este segundo tipo de definiciones se establece pues una clara distinción entre los aspectos tangibles o visibles y aquellos de carácter intangible, delimitando de esta manera qué se considera comportamiento y qué no. No obstante, los autores que defienden el carácter tangible del comportamiento, también ponen de relieve la estrecha relación existente entre los aspectos visibles del mismo y los aspectos intangibles. En ese sentido, se considera que los aspectos visibles son fruto de los aspectos intangibles, o dicho de otro modo, estos últimos constituyen la base de las tácticas o acciones comunicativas que configuran el comportamiento negociador (Rubin y Brown, 1975; Casado y Pérez, 1975; Bazerman, 1983; Kaufmann, 1989; Zartman, 1989; Anderson y Narus, 1990; Carroll y Payne, 1991; Thomas, 1992; Weiss, 1994b; Nair y Stafford, 1998; George, Jones y Gonzalez, 1998).

Thomas (1992) plantea que el proceso de gestión del conflicto se desarrolla a través de una serie de pasos o etapas de forma cíclica o continua. Así, se indica que el comportamiento viene determinado por aspectos no visibles. En concreto, establece que la creación de expectativas y emociones que experimentan las partes implicadas en el mismo, dan paso a la aparición de intenciones⁵⁷, las cuales son definidas como las reacciones o decisiones sobre cómo actuar ante el surgimiento de un episodio de conflicto. Estas últimas, a su vez, impulsarán el tipo de comportamiento a llevar a cabo y, con éste, se obtendrán unos resultados determinados, los cuales constituirán la base para la creación de posibles nuevas expectativas y emociones, reanudándose de nuevo el ciclo descrito. Por tanto, todo comportamiento es función de una intención, la cual también ha recibido otras denominaciones como son actitud (Casado y Pérez, 1975; George, Jones y Gonzalez, 1998; Altimira, 2000) y orientación motivacional (Rubin y Brown, 1975).

Dicha relación se ha destacado en muchos trabajos. Así, George, Jones y Gonzalez (1998), en su trabajo sobre las negociaciones interculturales, plantean la influencia significativa ejercida por el tipo de actitud (positiva o negativa) creada entre los negociadores sobre el comportamiento que las partes optan por llevar a cabo en la interacción. Sin embargo, pocos son los estudios que han contrastado empíricamente la relación entre la intención y el comportamiento negociador (Rubin y Brown, 1975; Druckman, 1994).

Rubin y Brown (1975) demuestran que la orientación motivacional del negociador, definida por los mismos como una disposición a experimentar un tipo u otro de actitud hacia el oponente, la cual puede ir desde el individualismo hasta el cooperativismo⁵⁸, influye en el comportamiento y, con éste, sobre el resultado de la negociación.

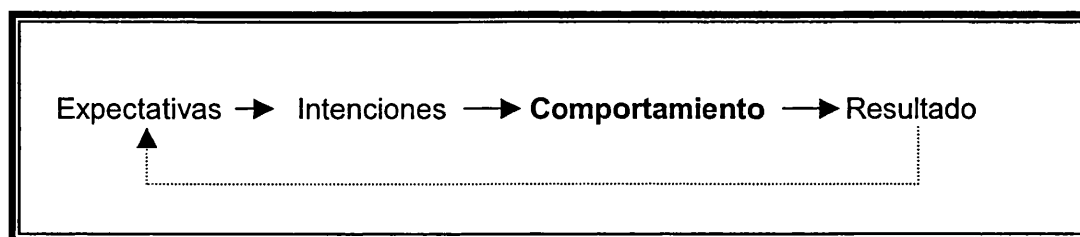
⁵⁷ Thomas (1992) distingue cinco tipos de intenciones: la competición, la colaboración, el compromiso, la acomodación y la inacción.

⁵⁸ La orientación motivacional denominada *individualismo* hace referencia a la búsqueda de la maximización de los resultados propios frente a los ajenos, mientras que el *colectivismo* es el interés positivo por la consecución tanto de los resultados ajenos como de los propios (Rubin y Brown, 1975).

Druckman (1994), a través de un meta-análisis, estudia la influencia de una serie de variables sobre la adopción del comportamiento de compromiso. Entre dichas variables analiza la importancia que tiene la orientación del negociador hacia su oponente, concluyendo que la misma influye considerablemente sobre la adopción del comportamiento de compromiso.

Por tanto, la relación existente entre los aspectos tácticos (comportamiento) y aquellos de carácter intangible (actitud o intención) se produce como se refleja en la figura nº 3.

Figura nº 3.- Ciclo que desencadena el comportamiento negociador.



Fuente: Elaboración propia.

En este trabajo entendemos que, si bien existe una relación entre ambos tipos de aspectos –comportamiento e intenciones-, se debe diferenciar claramente aquello que es propiamente comportamiento negociador de lo que no. Por lo tanto, nos ubicamos dentro del concepto más restrictivo de comportamiento negociador, y de este modo consideramos que éste tiene carácter tangible y visible.

Por último, en nuestra opinión y ante la confusión encontrada, también es necesario delimitar y distinguir el concepto de comportamiento negociador de otros conceptos como son los de estrategia de negociación, enfoque negociador, orientación general o estilo negociador.

Como se indica en la tabla 2.4. los conceptos de estrategia, enfoque y orientación general han sido utilizados como sinónimos por parte de varios autores.

Sin embargo, el término *estilo* parece que suscita mayor confusión, dado que en ocasiones se ha asimilado a los conceptos anteriores y, en otras, se le otorga un carácter más amplio, en el que se incluyen aspectos que caracterizan a los conceptos de comportamiento y de estrategia de negociación, además de otros rasgos de tipo estructural como pueden ser el tamaño del equipo negociador (Tung, 1982; Graham y Herberger, 1983; Paik y Tung, 1999).

Tabla 2.4.- Conceptos considerados sinónimos.

CONCEPTOS	TRABAJOS
<i>Estrategia/Enfoque</i>	Campbell, Graham, Jolibert y Meissner (1988).
<i>Estrategia/Orientación</i>	Putnam (1990), Serrano y Rodríguez (1993), Graham, Mintu y Rodgers (1994), Roure (1997).
<i>Estrategia/Enfoque/Orientación</i>	Lax y Sebenius (1986), Adler, Brahm y Graham (1992), Thomas (1992).
<i>Estrategia/Estilo</i>	Thomas (1992), Dupont (1996), Paik y Tung (1999), Nauta y Sanders (2000).

Fuente: Elaboración propia.

En cambio, respecto al concepto de comportamiento negociador, se establece una clara distinción. Esto es, los conceptos de estrategia, orientación y enfoque quedan diferenciados del concepto de comportamiento (Putnam, 1990; Adller, Brahm y Graham, 1992; Dupont, 1996; Yuan, 1998; Rao y Schmidt, 1998).

Putnam (1990:15) define que “las tácticas son los comportamientos comunicativos que operativizan a las estrategias. Revelan las intenciones de las partes”.

La distinción explícita entre los conceptos de estrategia o estilo de negociación y el concepto de comportamiento negociador también se pone de manifiesto en Adler, Brahm y Graham (1992). Estos autores demuestran que en las negociaciones de las alianzas estratégicas intraculturales, los negociadores de las

empresas de China y de las empresas de EEUU adoptan distintas estrategias de negociación, implicando, de este modo, que las tácticas comunicativas o los comportamientos negociadores adoptados difieran también.

Dupont (1996: 57) define las estrategias de negociación como “la elaboración de los principios generales con los que el negociador intenta alcanzar sus objetivos enfrentándose a las reacciones del entorno”.

En opinión de Yuan (1998:73): “la estrategia de negociación es el plan general que los negociadores utilizan para alcanzar sus objetivos”. “Las tácticas son consideradas los componentes de la estrategia. Éstas son los comportamientos comunicativos que operativizan las estrategias en el proceso de negociación”.

Rao y Schmidt (1998:666) indican que “en las negociaciones se utilizan tácticas de comportamiento en respuesta a la estrategia general de los negociadores”.

Por tanto, y a raíz de las definiciones comentadas, entendemos que el concepto de estrategia de negociación puede asimilarse al concepto de intención propuesta por Thomas (1992). Y de este modo, el comportamiento negociador responde a intenciones, enfoques, estrategias u orientaciones generales de negociación, pero es separable de ésta.

II.3.2.- Tipología de comportamientos negociadores.

A pesar de la diferencia existente entre los conceptos de *comportamiento negociador* y *estrategia de negociación*, su separación en la literatura no es siempre fácil. Así, en los estudios centrados en la importancia del primero, como factor clave en el proceso de interacción negociadora, se observa que éste se ha analizado haciendo referencia a estrategias o intenciones y no a través de las acciones o tácticas comunicativas que configuran el comportamiento negociador.

Así, se distinguen dos tipos extremos de orientaciones o estrategias generales de negociación: la integrativa y la distributiva (Walton y McKersie, 1965; Rubin y Brown, 1975; Pruitt, 1981, 1983b; Fisher, Ury y Paton, 1983; Putnam, 1990; Tiessen, 1996; George, Jones y Gonzalez, 1998; Tjosvold, Morishima y Belsheim, 1999), las cuales se han denominado de distintas formas por diversos autores. En ese sentido, la orientación integrativa también se conoce como de creación de valor (Lax y Sebenius, 1986; Sebenius, 1992; Roure, 1997), de solución de problemas (Campbell, Graham, Jolibert y Meissner, 1988; Graham, Mintu y Rodgers, 1994), cooperativa (Graham, Kim, Lin y Robinson, 1988; Dupont, 1996; Yuan, 1998; Tjosvold, Morishima y Belsheim, 1999), ganar/ganar (Zhao, 2000; Altimira, 2000) y de compromiso (Druckman, 1994).

En cambio, la estrategia o enfoque distributivo se conoce también como competitivo (Pruitt, 1981, 1983b; Graham, Kim, Lin y Robinson, 1988; Tiessen, 1996; Dupont, 1996; Roure, 1997; Yuan, 1998; Tjosvold, Morishima y Belsheim, 1999), de reclamar valor (Lax y Sebenius, 1986; Sebenius, 1992; Roure, 1997), ganar/perder (Zhao, 2000; Altimira, 2000), individualista (Graham, Kim, Lin y Robinson, 1988; Graham, Mintu y Rodgers, 1994), de confrontación (Dupont, 1996) y de no compromiso (Druckman, 1994).

La estrategia integrativa es aquélla que persigue la reconciliación de los intereses de las partes, alcanzar beneficios conjuntos o también objetivos ganar/ganar a través del intercambio abierto de información y toma conjunta de decisiones (Walton y McKersie, 1965). Esto es, 1) se centra en los intereses comunes de las partes, 2) no supone confrontación, 3) está orientada hacia objetivos cualitativos de eficiencia y justicia, 4) se basa en compartir información de manera honesta, y 5) como resultado de la negociación persigue la maximización de las ganancias conjuntas (creación de valor) (Lax y Sebenius, 1986; Tiessen, 1996).

Por el contrario, la estrategia u orientación distributiva 1) se centra en ganar en la negociación, 2) supone confrontación, 3) implica ocultar información, 4) está orientada hacia objetivos cuantitativos y 5) como resultado de la negociación

intenta maximizar las ganancias o intereses propios (Lax y Sebenius, 1986; Tiessen, 1996).

Si bien en la mayoría de trabajos se hace referencia a esos dos extremos, también existen estudios en los cuales se establecen posiciones intermedias en un intento de romper con la dicotomía integrativo/distributivo. En ese sentido, destacan el modelo dual de Pruitt (1983a) y el modelo de Thomas (1992). Mientras que el primero de ellos se centra en los procesos de negociación, el segundo lo hace en los procesos de gestión del conflicto, ámbito más amplio. Estos modelos han servido de base para trabajos posteriores, sobre todo el modelo de Thomas (1992)⁵⁹.

El modelo dual de Pruitt (1983a) establece la distinción entre cuatro posibles estrategias de negociación -término que entendemos utiliza para denominar a las intenciones que sustentan los posibles comportamientos negociadores- en función de dos dimensiones: la preocupación sobre el resultado ajeno y la preocupación por el resultado propio. Así, dicha clasificación quedaría como se puede observar en la tabla 2.5.

Tabla 2.5.- Modelo Dual de Pruitt.

<i>Estrategia de negociación</i> ⁶⁰	<i>Preocupación por el resultado ajeno</i>	<i>Preocupación por el resultado propio</i>
Resolución de problemas (<i>Problem Solving</i>)	Alto	Alto
Oposición (<i>Contending</i>)	Bajo	Alto
Acomodación (<i>Yielding</i>)	Alto	Bajo
Inacción (<i>Inaction</i>)	Bajo	Bajo

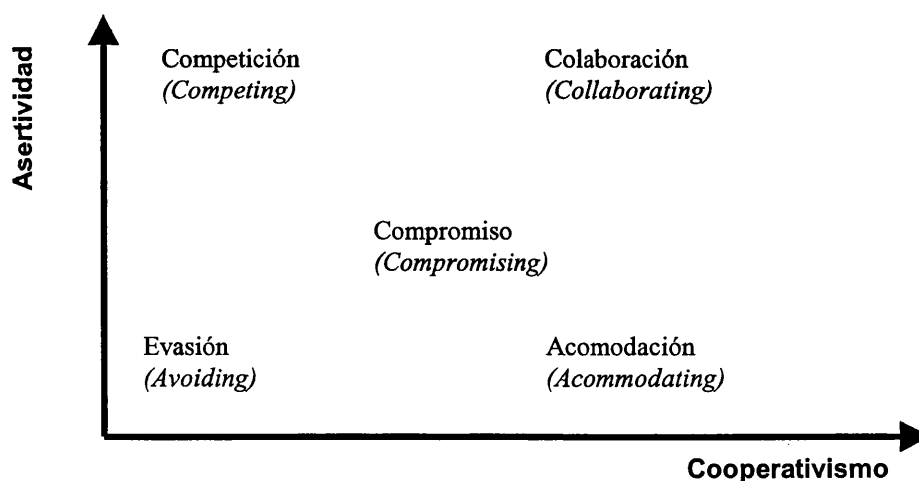
Fuente: *Elaboración propia.*

⁵⁹ Véanse los trabajos recientes de Dyer y Song (1997); Money (1998); Morris *et al.* (1998); Xie, Song y Stringfellow (1998); Sorenson, Morse y Savage (1999).

De este modo, y en otras palabras, la *resolución de problemas* (*problem solving*) implica el esfuerzo de buscar una alternativa aceptable por ambas partes, la *oposición* (*contending*) se encamina a forzar que la otra parte ceda ante nuestras demandas, la *acomodación* (*yielding*) se centra en la reducción de las aspiraciones básicas propias, mientras que la *inacción* (*inaction*) en hacer lo menos posible en la negociación (Pruitt, 1983a), esto es, no se persigue ningún tipo de resultado negociado.

Por su parte Thomas (1992) propone un modelo de cinco intenciones u orientaciones en función de dos dimensiones: la asertividad y el cooperativismo de cada parte que interviene en el proceso de gestión del conflicto. La asertividad viene definida como el deseo de satisfacer los intereses propios, mientras que por cooperativismo se entiende el deseo de satisfacción de los intereses ajenos. De este modo, se proponen cinco intenciones, siendo éstas la competición, colaboración, compromiso, acomodación y evasión, cuyas caracterizaciones, en función de ambas dimensiones anteriormente citadas, se reflejan en la figura nº 4 que aparece a continuación.

Figura nº 4.- Modelo de intenciones.



Fuente: Thomas (1992: 668)⁶¹.

⁶⁰ Entre paréntesis figuran los términos originales del modelo dual de Pruitt (1983a).

⁶¹ Los términos en inglés son los propios del modelo propuesto por Thomas (1992).

La *competición* (competing) es el intento de ganar los intereses propios a expensas del otro, mientras que la *colaboración* (collaborating) representa el intento de satisfacer completamente los intereses de ambas partes logrando un acuerdo integrativo. Por otra parte, *acomodarse* (accommodating) implica un intento de satisfacer los intereses ajenos y dejar en segundo plano los propios; *evasión* (avoiding) refleja el deseo de ignorar los intereses de ambas partes (se evita todo tipo de enfrentamiento o conflicto de intereses entre las partes) y, por último, *compromiso* (compromising) constituye un “a medio camino” entre la competición y la acomodación (Thomas, 1992).

Ambas clasificaciones de intenciones son muy similares, de tal modo que podrían asociarse las mismas. En ese sentido, las equivalencias serían competición/oposición, acomodación/ acomodación, evasión/inacción y colaboración/resolución de problemas, quedando sin paralelismo en el modelo dual de Pruitt (1983a) la intención denominada compromiso en el modelo de Thomas (1992).

No obstante, entendemos que las intenciones evasión y acomodación no pueden sustentar comportamientos negociadores, ya que reflejan el incumplimiento de algunos de los rasgos definitorios de todo proceso de negociación. En el caso de la intención acomodación se incumple la característica de la tensión crear-reclamar valor, mientras que la intención evasión entendemos que no refleja los rasgos de voluntad de llegar a un acuerdo y la tensión de reclamar-crear valor. De este modo, los modelos de Pruitt y Thomas quedarían reducidos a dos y tres intenciones o estrategias de negociación, respectivamente.

De este modo, si bien la intención o estrategia de los negociadores puede ayudar a comprender el tipo de comportamiento que adoptan los mismos, dada la mencionada relación existente entre lo visible e intangible, el comportamiento negociador, como se ha indicado con anterioridad, está caracterizado principalmente por aspectos tangibles. Por tanto, entendemos que son los aspectos visibles los que en definitiva debieran ser analizados. En este sentido, se observa que son escasos los trabajos en los cuales se analiza el comportamiento

negociador desde su carácter tangible y de forma empírica. En esa línea destacan los trabajos de Graham (1985), Adler, Brahm y Graham (1992), Rao y Schmidt (1998).

Graham (1985), analizando las negociaciones intraculturales⁶², estudia el comportamiento verbal y no verbal adoptado por los negociadores. Así, la comunicación verbal se midió a través de doce categorías (promesas, amenazas, recomendaciones, avisos, recompensas, penalizaciones, apelaciones positivas y normativas, apelaciones negativas y normativas, compromisos, preguntas, auto-revelaciones y demandas)⁶³, el número de "NO" emitidos y el grado de concesiones medido mediante la comparación de la primera oferta y la concesión inicial. Y respecto a las tácticas no verbales, se analizaron la coordinación en la comunicación a través del estudio de los periodos de silencio y de los solapamientos en las conversaciones, las miradas dirigidas al oponente (duración) y los contactos físicos.

De igual modo, Adler, Brahm y Graham (1992) estudian los comportamientos negociadores a través del análisis de las categorías de comunicación verbal y no verbal utilizadas en Graham (1985), ya que parten del

⁶² Se realiza a través de simulaciones de negociaciones intraculturales comerciales (comprador/vendedor) llevadas a cabo por personas de negocios pertenecientes a tres culturas (EEUU, Japón y Brasil).

⁶³ Las definiciones de las distintas categorías propuestas son (Graham, 1985:88):

Promesa: Afirmación en la que el negociador indica su intención de dar al partner una consecuencia de refuerzo que éste valorará como positiva o grata.

Amenaza: Similar a la promesa pero en la que la consecuencia de refuerzo se valorará como negativa o castigo.

Recomendación: Afirmación en la que el negociador predice que alguna consecuencia del entorno grata le ocurrirá al partner, no estando la misma bajo el control del primero.

Aviso: Similar a la recomendación pero siendo la consecuencia negativa.

Recompensa: Afirmación del negociador que se considera que conllevará consecuencias positivas para el partner.

Penalización: Similar a la recompensa pero en este caso las consecuencias son negativas.

Apelación positiva y normativa: Afirmación en la que el negociador indica que el comportamiento pasado, presente y futuro del partner estuvo, está o estará en conformidad con las normas sociales.

Apelación negativa y normativa: Similar al anterior pero en la que se manifiesta que el comportamiento no estuvo, está o estará en conformidad con las normas sociales.

Compromiso: Afirmación del negociador acerca de que sus ofertas no serán inferiores o superiores a un nivel determinado.

Auto-revelación: Afirmación en la que el negociador revela información sobre él mismo.

Pregunta: Afirmación en la que el negociador requiere al partner que revele información.

Demanda: Afirmación en la que el negociador sugiere que el partner tenga un determinado comportamiento.

mismo. Sin embargo, añaden una categoría más, el número de "TÚ" pronunciados. Adicionalmente, estos autores analizan la estrategia llevada a cabo por las partes participantes en las negociaciones, poniendo de manifiesto la distinción de los conceptos estrategia y comportamiento.

En los dos trabajos anteriores se caracteriza el comportamiento integrativo extremo (solución de problemas) por la existencia de elevadas frecuencias en preguntas y en auto-revelaciones, y por bajas frecuencias en amenazas, promesas, compromisos, penalizaciones, demandas y recompensas. Estas últimas categorías son más propias del comportamiento opuesto. De igual modo, con respecto a las tácticas o acciones no verbales, el comportamiento integrativo por excelencia viene caracterizado por el bajo número de "NO" y "TÚ", la elevada coordinación en la conversación (existencia de periodos de silencio y reducidos solapamientos), el alto grado de miradas al oponente y por el bajo grado de contacto físico.

Rao y Schmidt (1998) también estudian el comportamiento negociador⁶⁴ desde su conceptualización tangible. No obstante, el análisis se efectúa de forma distinta que en los anteriores trabajos. En este caso, los autores se basan en la clasificación de tácticas comunicativas propuestas por Kipnis y Schmidt (1985)⁶⁵.

En la presente investigación, adoptando y defendiendo la existencia de posiciones intermedias de comportamiento negociador⁶⁶ y su carácter tangible, proponemos cuatro tipos de comportamiento que los negociadores pueden adoptar

⁶⁴ Se centran en el comportamiento adoptado en las negociaciones de alianzas internacionales de EEUU.

⁶⁵ Éstos distinguen tres mega-categorías de tácticas de influencia, las "duras", "suaves" y "racionales". Así, las tácticas de influencia duras englobarían amenazas, demandas y sanciones. Aquéllas de carácter suave son todas las que enfatizan la amistad (por ejemplo aclaraciones, preguntas). Y las de tipo racional tienen por objetivo lograr la aceptación de la contraparte, por ello suponen una mezcla de las anteriores.

⁶⁶ Otros autores que defienden la existencia de posiciones intermedias son Fisher, Ury y Paton (1983), Lax y Sebenius (1986), Putnam (1990), Gómez-Pomar (1991), Serrano y Rodríguez (1993), Roure (1997), Xie, Song y Stringfellow (1998), Rao y Schmidt (1998), Saorín, Escribá e Iborra (2001, 2002).

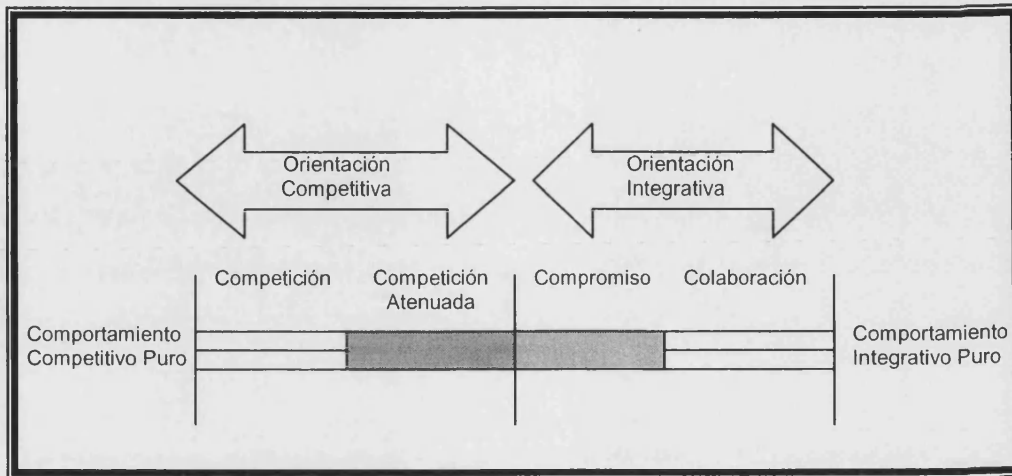
en la interacción de forma predominante⁶⁷: la colaboración, el compromiso, la competición atenuada y la competición.

Las denominaciones elegidas para los distintos comportamientos negociadores responden, sin más, a la intención o estrategia que impulsa a cada uno de los mismos siguiendo el modelo de Thomas (1992). Así, la colaboración se asocia a una estrategia integrativa extrema, o en términos de Thomas (1992) a la intención denominada colaboración. La competición es aquel comportamiento basado en una orientación altamente distributiva o intención de elevada competición (Thomas, 1992). Y respecto a los comportamientos intermedios, mientras que el compromiso supone adoptar un enfoque integrativo, pero no tan extremo como en la colaboración, la competición atenuada implica una orientación competitiva menor a la competición.

Esta clasificación de comportamientos negociadores ha sido utilizada de forma similar en Saorín, Escribá e Iborra (2002), existiendo diferentes denominaciones para los comportamientos intermedios. El término “compromiso” se percibe y se utiliza más en la literatura con connotaciones positivas. Por tanto, en este trabajo consideramos que puede ser más apropiado utilizarlo para el comportamiento intermedio integrativo, que como analizaremos en el siguiente epígrafe permite obtener mejores resultados que el comportamiento intermedio competitivo. Así pues, los comportamientos negociadores que proponemos son los que aparecen en la figura nº 5.

⁶⁷ En toda negociación las partes adoptan comportamientos distintos, aunque siempre existe uno que globalmente predomina sobre el resto durante el proceso (tensión crear-reclamar valor) (Lax y Sebenius, 1986; Putnam, 1990; Roure, 1997).

Figura nº 5.- Tipología de comportamientos negociadores.



Fuente: Elaboración propia a partir de Saorín, Escribá e Iborra (2002).

Como ya se indicó con anterioridad, si bien la intención puede ayudar a anticipar y comprender el tipo de comportamiento adoptado, entendemos que no constituye un indicador suficiente del mismo. Además, son en definitiva las acciones o tácticas las que delimitan los distintos tipos de comportamientos (Rubin y Brown, 1975; Graham, 1985; Putnam, 1990; Adler, Brahm y Graham, 1992; Thomas, 1992; Carnevale, O'Connor y McCusker, 1993; Tiessen, 1996; Adler, 1997; Rao y Schmidt, 1998). Por tanto, partiendo de los estudios de Graham (1985) y Adler, Brahm y Graham (1992), los cuatro comportamientos negociadores propuestos en nuestra tipología los caracterizamos de la siguiente manera:

La COLABORACIÓN implica compartir información de forma abierta, clara, honesta y completa. En ese sentido, frecuencias elevadas en preguntas, aclaraciones, auto-revelaciones, la no interrupción de las conversaciones de forma imprevista, pocas demandas y el tratamiento de todos los temas clave consideramos constituyen indicadores claros de este tipo de comportamiento. Su objetivo es alcanzar un perfecto conocimiento de la situación y de entendimiento entre los negociadores. De este modo, es un comportamiento que supone

establecer una comunicación efectiva entre las partes (obtención y transmisión de información)⁶⁸.

La **COMPETICIÓN** implica que un negociador pueda ocultar el máximo de información y ante todo aquella de carácter básico. Es por ello que entendemos que elevadas frecuencias de amenazas, negativas, demandas, solapamientos e interrupciones no previstas de las conversaciones y el escaso tratamiento de los temas clave son tácticas propias de este tipo de comportamiento. Por tanto, con éste la comunicación que se establece es no efectiva.

Entre ambos tipos de comportamientos se encuentran el Compromiso y la Competición atenuada. El **COMPROMISO** es similar al comportamiento de Colaboración, pero la eficacia comunicativa y el mutuo conocimiento entre las partes son menores que en el caso de esta última. La información se comparte abiertamente y de forma bastante clara y honesta. En ese sentido, frecuencias intermedias en preguntas, aclaraciones, auto-revelaciones, la no interrupción de las conversaciones de forma imprevista, pocas demandas y el tratamiento de la mayoría de los temas clave constituyen acciones caracterizadoras del compromiso.

En cambio, la **COMPETICIÓN ATENUADA**, desde su conceptualización de comportamiento distributivo o competitivo intermedio, implica establecer una comunicación bastante inefectiva. En concreto, conlleva la ocultación de información con parcialidad de aspectos básicos. Esto es, frecuencias bajas en preguntas, aclaraciones, auto-revelaciones, así como frecuencias medias en interrupciones de las conversaciones, demandas y el no tratamiento de todos los temas clave, caracterizan a este tipo de comportamiento negociador. Además, el tratamiento de los temas no se realiza con profundidad.

⁶⁸ Consideramos que la comunicación efectiva se establece a mayor frecuencia de preguntas, aclaraciones y auto-revelaciones, ya que entendemos que a través de dichas tácticas se logra la mejor obtención y transmisión de información entre los negociadores.

Tabla 2.6.- Caracterización de los comportamientos negociadores propuestos.

TÁCTICAS / Frecuencia	COLABORACIÓN	COMPROMISO	COMPETICIÓN ATENUADA	COMPETICIÓN
<i>Preguntas</i>	Alta	Media	Baja	Baja
<i>Aclaraciones</i>	Alta	Media	Baja	Baja
<i>Auto-revelaciones</i>	Alta	Media	Baja	Baja
<i>Tratamiento temas claves</i>	Alta	Media	Baja	Baja
<i>Amenazas</i>	Baja	Baja	Media	Alta
<i>Negativas</i>	Baja	Baja	Media	Alta
<i>Solapamientos</i>	Baja	Baja	Media	Alta
<i>Demandas</i>	Baja	Baja	Media	Alta
<i>Interrupciones no previstas</i>	Baja	Baja	Media	Alta

Fuente: *Elaboración propia a partir de Graham (1985) y Adler, Brahm y Graham (1992).*

II.3.3.- Influencia del comportamiento negociador sobre los resultados de la negociación.

Los negociadores, durante la interacción, pueden ir adoptando sucesivamente distintos comportamientos. No obstante, entre todos siempre predominará uno que es el que, en definitiva, influye de forma significativa sobre el resultado obtenido (Roure, 1997).

Por otra parte, el resultado del proceso negociador viene influido por los comportamientos adoptados por las partes que intervienen en el mismo. Dichos comportamientos, a su vez, pueden ser iguales o distintos, planteándose de este modo situaciones diferentes que conllevarán distintos resultados. Los resultados son fruto de las acciones de los negociadores (Weiss, 1993).

En este epígrafe analizamos los efectos que sobre los resultados tiene cada tipo de comportamiento negociador, centrándonos en aquellas situaciones en las que las partes optan por el mismo tipo de tácticas o acciones comunicativas (comportamiento). Las situaciones en las que el comportamiento elegido difiere serán objeto de análisis en el siguiente epígrafe. Cabe destacar que la mayoría de

trabajos empíricos se han centrado en los comportamientos integrativos, y de ahí que el análisis del comportamiento competitivo sea básicamente a nivel teórico.

En la literatura se asocia, y se ha demostrado, la relación existente entre los comportamientos integrativos y la obtención de mejores resultados frente a los del tipo distributivo o competitivo (Walton y McKersie, 1965; Fisher, Ury y Paton, 1983; Lax y Sebenius, 1986; Gómez-Pomar, 1991; Serrano y Rodríguez, 1993, Weiss, 1993; Ring y Van de Ven, 1994; Beaufort y Lempereur, 1996; Altimira, 2000, Saorín, Escribá e Iborra, 2001, 2002). En ese sentido, existe una diversidad de trabajos empíricos en los que se demuestra que los comportamientos de negociación integrativos (en nuestro caso, la colaboración y el compromiso), favorecen la consecución de acuerdos mutuamente satisfactorios⁶⁹. Más escasos son los trabajos de carácter interorganizativo (Common, 1985; Anderson y Narus, 1990; Mohr y Spekman, 1994; Saxton, 1997; Weiss, 1997; Yuan, 1998; Sebenius, 1998; Saorín, Escribá e Iborra, 2001, 2002).

La relación existente entre la adopción de comportamientos integrativos por las partes y la consecución de mejores resultados en el proceso de negociación (acuerdos inteligentes), se articula a través del tipo de comunicación establecida. Así, cada uno de los posibles comportamientos de negociación a adoptar implica un tipo de comunicación entre las partes, y con éste se influye en la determinación del resultado (Cohen, 1980; Pruitt, 1981; Fisher, 1981; Anderson y Narus, 1984, 1990; Gómez-Pomar, 1991; Ghauri, 1996; Adler, 1997; Yuan, 1998).

En concreto, el comportamiento negociador influye sobre la satisfacción obtenida (acuerdo inteligente) por su impacto sobre el grado de ambigüedad y la relación de confianza creados. Recordemos que ambas variables se han elegido en este trabajo como variables indirectas de la satisfacción, las cuales tienen implicaciones sobre la posibilidad de relaciones a largo plazo.

⁶⁹ Lawrence y Lorsch, 1967; Rubin y Brown, 1975; Pruitt, 1981, 1983a; Graham, Kim, Lin y Robinson, 1988; Ury, Brett y Goldberg, 1988, Adler, Brahm y Graham, 1992; Graham, Mintu y Rodgers, 1994; Pinkley y Northcraft, 1994; Dyer y Song, 1997; Tjosvold, Morishima y Belsheim, 1999; Butler, 1999; Zhao, 2000; Song, Xie y Dyer, 2000.

1. *Reducción de ambigüedad de expectativas (expectativas realistas y alternativas de creación de valor).*

Los comportamientos integrativos implican el compartir información de forma abierta y completa o casi completa, es decir, suponen establecer una comunicación efectiva pudiéndose, de esta forma, lograr un mejor conocimiento de la situación y entre las partes (Fisher, Ury y Paton, 1983; Lax y Sebenius, 1986; Campbell, Graham, Jolibert y Meissner, 1988; Ring y Van de Ven, 1994; Valdés, 1998). De este modo, en la negociación se facilita la creación de expectativas realistas (Brett y Okumura, 1998; Eccles, Lanes y Wilson, 1999) y la percepción del grado de cumplimiento de las mismas (Anderson y Narus, 1984, 1990).

La comunicación efectiva que se establece con los comportamientos integrativos, permitirá conseguir un mejor conocimiento de la situación, y un mejor conocimiento entre los negociadores. De este modo la ambigüedad se reducirá, facilitando como consecuencia el establecimiento de más alternativas u opciones de creación de valor (Fisher, Ury y Paton, 1983; Pinkley y Northcraft (1994); Ury, 1997; Roure, 1997; Bazerman, Tenbrunsel y Wade-Benzoni, 1998; Tjosvold, Morishima y Belsheim, 1999). Así, Tjosvold, Morishima y Belsheim (1999), en su trabajo de carácter intraorganizativo, en el que analizan la influencia del tipo de estrategia de negociación adoptada sobre el resultado obtenido, concluyen que las estrategias flexibles o integrativas conllevan la creación de mayor número de alternativas y las soluciones que se logran se consideran mutuamente beneficiosas y satisfactorias para las partes.

En la misma línea, Fisher, Ury y Paton (1983) manifiestan que la existencia o planteamiento de un mayor número de opciones facilitará, por su parte, que a partir de la comparación de éstas con las respectivas mejores alternativas al acuerdo negociado (*MAANs*), se llegue a la mejor solución conjunta o, dicho de otro modo, a la creación de valor, favoreciendo la consecución de acuerdos inteligentes. De hecho, la importancia de generar el mayor número de opciones constituye un principio básico de la "Negociación por principios", cuya finalidad es alcanzar acuerdos eficientes.

Desde un enfoque más cognitivo, Pinkley y Northcraft (1994), en su trabajo exploratorio, indican que los métodos integrativos de negociación implican la obtención de mayor información y, por ello, facilitan la convergencia de intereses, incrementándose así los resultados conjuntos.

Por lo tanto, el conocimiento entre las partes y de la situación negociadora que se obtiene a través del establecimiento de una comunicación efectiva, es considerada como esencial para el éxito de los procesos negociadores, ya que supone la reducción de la ambigüedad de expectativas, y con ésta se favorece la satisfacción de las partes (acuerdos inteligentes).

Además, dicha reducción de ambigüedad es clave también para el correcto funcionamiento y desarrollo de las estrategias empresariales, como puedan ser las joint ventures y las adquisiciones (MacDougal y Malek, 1970; Parkhe, 1993a; Ring y Van de Ven, 1994; Beaufort y Lempereur, 1996). En ese sentido, Mohr y Spekman (1994) en su trabajo sobre los factores que influyen en el éxito de las relaciones interorganizativas de cooperación, concluyen que la comunicación y, en concreto, la calidad de ésta, entendida por su exactitud, credibilidad, adecuación y por ser completa, junto a la participación en la interacción comunicativa de las personas implicadas en la relación, deben ser considerados como aspectos clave en el éxito de este tipo de estrategias (relación a largo plazo).

2. Relación de confianza.

A través del establecimiento de una comunicación efectiva y, con ésta, de la creación de expectativas realistas, se considera que los comportamientos integrativos favorecen la creación de actitudes positivas hacia el otro negociador (George, Jones y Gonzalez, 1998) facilitando, de esta manera, el surgimiento de un sentimiento o expectativa de confianza (Pruitt, 1981; Anderson y Narus, 1990; Ring y Van de Ven, 1994; Yuan, 1998; Inkpen y Li, 1999; Butler, 1999). En ese

sentido, la clave para ganar confianza es actuar de forma abierta con las intenciones (Confederation of British Industry, 1989). Recordemos que la confianza se define como aquella expectativa respecto a la buena fe del otro (Ring Van de Ven, 1994), o que se negociará de forma justa cuando el oportunismo está presente (Anderson y Narus, 1990).

Anderson y Narus (1990), centrados en las relaciones interorganizativas, demuestran que el comportamiento cooperativo (integrativo) implica la creación de una relación de confianza entre los partners. Por su parte, Ariño y Doz (2000)⁷⁰ defienden la necesidad de establecer una comunicación abierta y llegar a un entendimiento entre las partes, ya que de este modo los errores de interpretación y de atribución se reducen, influyendo positivamente sobre la confianza y compromiso creados por las partes, aspectos clave en las relaciones de largo plazo.

De forma similar pero a nivel intraorganizativo, Dyer y Song (1997) analizan el efecto del comportamiento integrativo en dos culturas (EEUU y Japón), y concluyen que en ambas este tipo de comportamiento va asociado al incremento de confianza. Butler (1999) demuestra⁷¹ que el intercambio de información de forma honesta y abierta facilita que se cree una actitud positiva entre los negociadores y, por tanto, una relación de confianza entre los mismos.

Siguiendo a Parkhe (1998) la confianza tiene carácter sociológico desde el momento que surge de una relación, pero también carácter psicológico porque implica percepción y carácter económico por el hecho de suponer un coste para obtenerla. Además, plantea que siempre existe un riesgo asociado a la confianza, porque de haberse percibido erróneamente puede tener repercusiones negativas.

⁷⁰ Si bien se trata de un trabajo en el cual se analiza el impacto que tienen los errores de interpretación y atribución sobre el proceso de implementación y el resultado de las alianzas, entendemos que también sus ideas pueden aplicarse a sus procesos negociadores.

⁷¹ El estudio empírico consistió en simulaciones de negociaciones realizadas con 324 directivos.

Por otra parte, se considera que la confianza es propia de las relaciones interpersonales más que interorganizativas. No obstante y como analizaron Zaheer, McEvily y Perrone (1998), existe una relación entre la confianza interpersonal e interorganizativa de modo que la primera conlleva la segunda a través de un proceso de institucionalización. En ese sentido, si existe confianza interpersonal podrá haberla interorganizativa.

A modo de síntesis, y utilizando el planteamiento de Ertel (1999), que engloba todas las argumentaciones anteriores, los estilos integrativos de negociación implican compartir información que conllevará una mejor comprensión mutua, la expansión de las discusiones y la creación de opciones con valor, lo cual facilita la mejora en la comunicación y la creación, con ello, de confianza.

Por tanto, entendemos que los estilos integrativos de negociación reflejarían la casi anulación del “dilema de confianza” y el “dilema de honestidad”⁷² por el incremento de confianza percibida que se crea con la adopción de comportamientos integrativos.

3. *Relaciones de largo plazo.*

Como ya se indicó anteriormente, la reducción de ambigüedad y el incremento de confianza entre las partes negociadoras pueden ser tomados como dos variables para analizar el grado de satisfacción⁷³ o resultado de la negociación. Entendemos, pues, que a partir del establecimiento de una comunicación efectiva y su efecto sobre ambas variables, queda explicada la relación positiva entre los comportamientos integrativos y los acuerdos mutuamente satisfactorios, que en el caso de las joint ventures y de las adquisiciones requiere mayor relevancia por sus implicaciones, ya señaladas, potenciando las relaciones a largo plazo.

⁷² Recordemos que son dos dilemas que surgen en todo proceso negociador respecto a la comunicación que se establece (Kelley, 1966).

⁷³ Véase el apartado titulado *Concepto de resultado de la negociación* del presente trabajo.

La reducción de ambigüedad facilita la creación e incremento de la confianza, que si bien en las joint ventures se considera fundamental por considerarse que sustituye a las salvaguardas contractuales formales (Parkhe, 1993a), en el caso de las adquisiciones no tiene menor importancia. Esto es así porque en las adquisiciones, aunque tras el acuerdo los posteriores conflictos que pudieran surgir se resolverían dentro de la jerarquía negociada (Zeira y Newburry, 1999), se defiende que lograr confianza en la negociación facilita el proceso de integración posterior (Beaufort y Lempereur, 1996).

Además, cabe destacar que la confianza creada como fruto de la adopción de comportamientos integrativos, a su vez, constituye una fuerza impulsora de la adopción posterior de comportamientos negociadores integrativos (Pruitt, 1981; Bazerman, 1983; Anderson y Narus, 1990; Ariño y García, 1996; Rao y Schmidt, 1998; Butler, 1999; Altimira, 2000), potenciando, de este modo, la obtención de satisfacción y de relaciones a largo plazo. Es decir, la adopción de comportamientos integrativos favorece la creación de confianza que a su vez impulsa la adopción de respuestas integrativas, formándose de esta manera un ciclo⁷⁴.

En la investigación realizada por Escribá (1999a y b) relativa a los acuerdos de cooperación, se concluye que la confianza hacia el otro partner se manifiesta en su comportamiento y que dicho comportamiento suele ser correspondido. En el mismo sentido, Butler (1999), en su análisis de la influencia de las expectativas iniciales de confianza sobre la calidad de información compartida, el clima de confianza creado y los resultados de la negociación, concluye que la existencia de una relación de confianza impulsa el compromiso y el deseo de compartir abiertamente información, factores clave para la obtención de buenos resultados en el proceso. Cullen, Johnson y Sakaso (2000) ponen de manifiesto como los aspectos *soft* (confianza y compromiso), en las alianzas estratégicas, son de relevante importancia para la obtención de buenos resultados por tres motivos: por el potencial oportunismo y la posible desconfianza existente, el potencial aprendizaje que puede darse entre los partners y por el hecho de que

⁷⁴ Dicha relación se estudiará con mayor profundidad en el epígrafe siguiente.

las alianzas estratégicas constituyen contratos incompletos. Estos autores consideran que la confianza permite la creación de compromiso a largo plazo distinguiendo dos tipos de confianza (credibilidad y benevolente⁷⁵) y de compromiso (calculativo y de actitud⁷⁶), todos ellos relacionados.

Hasta el momento se han tratado sin distinción alguna tanto los comportamientos de colaboración como de compromiso. Ahora bien, debemos matizar que aunque dichos comportamientos son de carácter integrativo, éstos mantienen ciertas diferencias dado que la comunicación es menos efectiva en el caso del compromiso.

La colaboración es el estilo negociador integrativo por excelencia, es decir, a través del mismo se podría decir que el conocimiento de las partes es casi perfecto ante la efectividad comunicativa llevada al extremo, y por tanto la satisfacción obtenida puede ser total. No obstante, este tipo de comportamiento no es posible en todas las ocasiones, y de ahí que se recurra al compromiso obteniendo satisfacción, pero no total (Pruitt, 1983b). Éste también implica llevar a cabo un proceso de comunicación abierto buscando alternativas mutuamente satisfactorias, pero el conocimiento entre los negociadores normalmente es menor que en el caso de la colaboración.

Respecto a los comportamientos competitivos, en su condición de comportamientos opuestos a los integrativos, los efectos sobre las variables anteriormente citadas se producen en sentido contrario. La literatura ha centrado su interés en la importancia de adoptar comportamientos integrativos por su impacto positivo sobre el resultado del proceso. Por ello, existe una carencia considerable de estudios empíricos que analicen el efecto de los comportamientos competitivos sobre el resultado con algunas excepciones, siendo casi la totalidad de estudios empíricos de carácter intraorganizativo (Rubin y Brown, 1975; Ury, Brett y Goldberg, 1988; Weiss, 1997; Tjosvold, Morishima y Belsheim, 1999).

⁷⁵ La confianza de credibilidad implica la expectativa de cumplimiento de intereses mientras que la benevolente refleja la expectativa del buen comportamiento del partner (Cullen, Johnson y Sakano, 2000).

⁷⁶ El compromiso calculativo refleja un equilibrio entre los costes y beneficios, mientras que el compromiso de actitud implica el interés por mantener la relación (Cullen, Johnson y Sakano, 2000).

Los comportamientos competitivos implican la ocultación de información total o parcial, principalmente de carácter básico, en función de si se adopta la competición o la competición atenuada. En opinión de Lewicki (1983), los comportamientos de orientación distributiva conllevan la distorsión u ocultación de la información.

Por tanto, los comportamientos competitivos van asociados a un procesamiento de información menos efectivo, es decir, la interacción comunicativa no es totalmente abierta y honesta (Fisher, 1981), de tal modo que existe una mayor dificultad en crear expectativas realistas y un adecuado conocimiento entre las partes que intervienen en el proceso (Fisher, Ury y Paton, 1983; Anderson y Narus, 1984, 1990). Por esa razón, entendemos que en este caso el “dilema de honestidad” y el “dilema de confianza” adquieren toda su relevancia ante la incertidumbre existente. Además, de esta forma el número de opciones se reduce (Bazerman, Tenbrunsel y Wade-Benzoni, 1998; Tjosvold, Morishima y Belsheim, 1999) y consecuentemente se dejan posibles ganancias conjuntas “sobre la mesa” (Lax y Sebenius, 1986; Raiffa y Sebenius, 1989).

La posibilidad de obtener acuerdos inteligentes se reduce con la adopción de comportamientos competitivos. No obstante, entendemos que, de alcanzarse un acuerdo, éste sería posible de haberse adoptado como comportamiento negociador la competición atenuada y no la competición. Asimismo, no consideramos que el acuerdo fuese mutuamente satisfactorio, sino más bien parcialmente insatisfactorio, repercutiendo por extensión sobre la posibilidad de la creación de una relación a largo plazo (Pruitt, 1983a y b; Lewicki, 1983; Ring y Van de Ven, 1994; Urban, 1996; Rao y Schmidt, 1998).

Por el contrario, la no-consecución de un acuerdo es el resultado más asociado a la adopción de la competición (Rubin y Brown, 1975; Pruitt, 1983b; Lax y Sebenius, 1986; Weiss, 1997). Esto es así porque hace referencia a aquella situación ganar/perder en la que dicho comportamiento se lleva a cabo con extrema “dureza”, es decir, a través de hostilidad, amenazas e inflexibilidad (Pruitt,

1983b). En dicha situación el conflicto sustantivo o de intereses se transforma en conflicto afectivo (Pelled, 1996), es decir, se crean actitudes negativas (George, Jones y Gonzalez, 1998) y de desconfianza entre las partes, con la imposibilidad de llegar a un acuerdo ante el clima o atmósfera creada (Rubin y Brown, 1975; Zartman, 1989; Ghauri y Usunier, 1996).

La competición atenuada entendemos que también conlleva actitudes negativas e impulsa la creación de un cierto grado de desconfianza entre las partes. No obstante, también consideramos que pueden darse situaciones en las que se creen actitudes positivas si la ocultación de la información se llevara a cabo sin percibirse. En esta última situación, la probabilidad de alcanzar un acuerdo se incrementaría. Ahora bien, sea la situación que sea, desde nuestro punto de vista, el acuerdo que pudiera alcanzarse con la competición atenuada sería parcialmente insatisfactorio.

La insatisfacción ejerce influencia sobre la duración de la relación y la repetición de disputas, y esto último sobre los posibles costes *ex post* (Ury, Brett y Goldberg, 1988). Por tanto, entendemos que en las negociaciones de las joint ventures y de las adquisiciones, donde se busca el mantenimiento de una relación a más largo plazo, los comportamientos negociadores competitivos no son adecuados y, por tanto, no deberían ser adoptados.

Weiss (1997) en su trabajo comparativo de carácter interorganizativo, analiza los factores que pueden explicar los resultados obtenidos en las negociaciones de las joint ventures GM-Ford y Toyota-Ford. Entre otros, se concluye que el comportamiento adoptado es un factor clave en la determinación del resultado. Así, Weiss (1997) indica que en el caso GM-Ford el uso de tácticas “duras” ayudó a explicar el no-acuerdo obtenido. La situación contraria se produjo en el caso Toyota-Ford.

Por último, a modo de resumen, reflejamos en la tabla 2.7. los resultados asociados a cada tipo de comportamiento negociador adoptado por las partes que intervienen en el proceso.

Tabla 2.7.- Los comportamientos negociadores y sus efectos.

Efectos\Comportamiento interactivo elegido por las partes	Colaboración	Compromiso	Competición Atenuada	Competición
Efectos parciales				
Eficacia comunicativa	Alta	Media	Baja	Baja
Grado de conocimiento entre los negociadores	Alto	Medio	Baja	Bajo
Creación de expectativas realistas	Alta	Media / Alta	Baja	Baja
Creación de opciones de creación de valor	Alta	Media / Alta	Baja	Baja
Reducción de ambigüedad	Sí (alta)	Sí (media)	No	No
Relevancia de los dilemas de Kelley (1966)	Baja	Media/Baja	Alta	Alta
Atmósfera en la interacción (actitud creada)	Positiva	Positiva	Positiva / Negativa	Negativa
Incremento de confianza percibida	Sí (Alto)	Sí (Medio)	No	No
Costes <i>ex post</i> (renegociaciones)	Reducidos	No elevados	Bastante elevados	Elevados
Relación a largo plazo	Muy Probable	Probable	Poco probable	Improbable
Frecuencia de conflictos	Reducida	Media / Reducida	Media / Elevada	Elevada
Efecto Final o Global				
RESULTADO	Satisfacción elevada	Satisfacción parcial	Insatisfacción	No acuerdo

Fuente: Elaboración propia.

II.3.4.- Análisis del comportamiento negociador: enfoque dinámico.

La necesidad del estudio de la negociación desde un enfoque dinámico se ha puesto de manifiesto por diversos autores, dado que las condiciones iniciales que llevaron a un acuerdo pueden cambiar y, con éstas, la validez de lo acordado (Wells, 1977; Weiss, 1990; Pascale y Roure, 1995; Sebenius, 1998; Valdés, 1998). Esto es fundamental en las relaciones interorganizativas, ya que permitirá el mantenimiento de la confianza y el compromiso de las partes, facilitando el cumplimiento de las obligaciones estipuladas y el correcto funcionamiento de la relación (Parkhe, 1993a y b; Ring y Van de Ven, 1994). En ese sentido, las fases del proceso de negociación, es decir, las fases de preparación, negociación y postnegociación, forman un continuo.

De igual manera ocurre con la fase de negociación propiamente dicha. La comprensión de la dinámica negociadora y, en concreto, la relación entre el comportamiento adoptado por los negociadores y el resultado obtenido, requiere de un análisis dinámico del primero.

Los negociadores inicialmente eligen llevar a cabo un tipo u otro de comportamiento ante la situación concreta de partida y, por extensión, ante la relación existente entre ellos (Sawyer y Guetzkow, 1965; Weiss, 1993). Sin embargo las partes, durante la interacción, pueden ir modificando el comportamiento anteriormente elegido ante cambios que, a raíz de la nueva información obtenida, se pueden producir en las expectativas, en las actitudes (Thomas, 1992), en los intereses perseguidos (Weiss, 1990; Brett, Northcraft y Pinkley, 1999) y en la percepción de la *zona posible de acuerdo (ZOPA)* (Sebenius, 1992).

Además las partes, durante el proceso, pueden adoptar distintos comportamientos como respuesta al comportamiento ajeno (Schelling, 1960; Fisher, 1981; Axerold, 1986; Weiss, 1990; Adler, Brahm y Graham, 1992; Graham, Mintu y Rodgers, 1994; Sebenius, 1998; Brett, Shapiro y Lytle, 1998), el cual puede ser igual o diferente al propio. En este sentido, se considera que la comprensión de la adopción de un tipo u otro de comportamiento negociador requiere analizar la reciprocidad de comportamientos, concepto éste de carácter dinámico.

Por tanto las partes, durante el proceso de negociación, llevan a cabo adaptaciones o modificaciones del comportamiento a través de movimientos sucesivos. Esto es así por los múltiples intercambios que se producen durante el proceso de negociación (O'Connor y Arnold, 2001). En ese sentido se manifiestan Gulati, Khanna y Nohria (1994), los cuales, realizando un análisis crítico de la teoría de juegos, consideran que en las relaciones interorganizativas las partes pueden llevar a cabo comportamientos de compromiso individual de forma secuencial y no simultánea, como se propone desde la misma. Esto influye en la

efectividad de la comunicación establecida entre las partes y, con ésta, en los resultados obtenidos.

En los juegos de motivos mixtos se considera esencial que las partes se adapten o que exista una convergencia entre los comportamientos negociadores utilizados por las mismas, con la finalidad de lograr la satisfacción, aunque sea parcial, del otro negociador (Schelling, 1960; Rubin y Brown, 1975; Ariño y García, 1996; Brett y Okumura, 1998). Por lo tanto, el comportamiento de una parte dependerá, entre otros, del elegido por la otra (Fisher, 1981; Axelrod, 1986).

La reciprocidad de comportamientos se considera una respuesta habitual, aunque su constatación empírica es escasa y en mayor medida es a nivel interpersonal, en experimentos de laboratorio (Axelrod, 1986; Adler, Brahm y Graham, 1992; Graham, Mintu y Rodgers, 1994). Así se plantea que cuando una parte negociadora adopta como comportamiento negociador la colaboración o el compromiso, se produce la reciprocidad integrativa, es decir, la otra parte responderá adoptando estos comportamientos (Pruitt, 1981; Campbell, Graham, Jolibert y Meissner, 1988; Gulati, Khanna y Nohria, 1994). Asimismo, la adopción de comportamientos competitivos conllevará la reciprocidad contenciosa como respuesta ajena (Pruitt, 1983b; Fisher, Ury y Paton, 1983; Ury, 1997; O'Connor y Arnold, 2001). Este tipo de reciprocidad tiene repercusiones negativas importantes porque si no se controla o se "rompe" implicará el surgimiento de la espiral de conflicto, dificultando el proceso negociador (Schelling, 1960). La reciprocidad de comportamientos también se ha denominado "*dilema Chicken*" (Zartman, 1989).

Axelrod (1986), partiendo del "*dilema del prisionero*" propio de la teoría de juegos, con su estrategia de "*Toma y Dada*" considera que el comportamiento cooperativo puede explicarse por el principio de reciprocidad. Esto es así ya que la adopción de comportamientos competitivos podría ser correspondida con la consecuente influencia negativa sobre los resultados. Por tanto, se sugiere que la reciprocidad de comportamientos impulsa la adopción del comportamiento cooperativo.

La reciprocidad integrativa es constatada por Adler, Brahm y Graham (1992) al analizar las relaciones simuladas entre negociadores de China y EEUU. Por su parte, Graham, Mintu y Rodgers (1994) confirman, en ocho de once relaciones entre culturas, la reciprocidad ante comportamientos integrativos⁷⁷.

No obstante, hay autores que plantean que la no-reciprocidad de comportamientos también puede darse, siendo de suma importancia en el caso de adoptarse comportamientos competitivos. Así, aunque existe una tendencia hacia la reciprocidad distributiva o competitiva (Pruitt, 1981, 1983b; Fisher, Ury y Paton, 1983; Ury, 1997), otros autores defienden que ésta puede romperse a través de la adopción de comportamientos integrativos, a pesar de que la otra parte haya optado por mostrar comportamientos competitivos. Este tipo de respuesta se considera que suscitará la reciprocidad integrativa del segundo y, con ello, se incrementará la posibilidad de alcanzar un acuerdo mutuamente satisfactorio (Axelrod, 1986; Gulati, Khanna y Nohria, 1994; Brett, Shapiro y Lytle, 1998).

Brett, Shapiro y Lytle (1998), en su estudio, proponen tres estrategias destinadas a romper las espirales de conflicto que surgen a raíz de la reciprocidad de comportamientos contenciosos. Sugieren que la no-reciprocidad puede lograrse si 1) el otro negociador lleva a cabo la combinación de comunicación contenciosa y colaborativa, 2) si se muestra la ineficacia de la comunicación contenciosa respecto a los resultados, y 3) centrándose en los intereses que se desean alcanzar. Así pues, entendemos que se pone de relieve la idea defendida por Fisher, Ury y Paton (1983) respecto a que si las partes se centran en los intereses perseguidos y no en las posiciones defendidas, se facilita que se puedan encontrar más opciones de creación de valor y, de este modo, alcanzar acuerdos inteligentes. Y, por otra parte, también se está apoyando el planteamiento de Axelrod (1986), al considerarse que las espirales de conflicto se pueden romper a través de la combinación de comunicación colaborativa y contenciosa. No obstante, entendemos que la no reciprocidad de los comportamientos competitivos

⁷⁷ Las culturas en las que no se cumplió la reciprocidad son Canadá-francófona, China y Taiwán, mientras que las que constataron la reciprocidad son EEUU, Canadá-anglófona, México, Reino Unido, Francia, Alemania, Unión Soviética Socialista y Corea.

es una respuesta muy difícil de conseguir, si no imposible, y en mayor medida en las relaciones económicas objeto de nuestro estudio.

Así pues, entendemos que son múltiples las situaciones que se pueden presentar, ya que si bien la reciprocidad de comportamientos es la respuesta habitual y esperada, también podría darse en alguna situación la respuesta contraria. Esa diversidad de respuestas implica que, en consecuencia, los resultados pueden ser también dispares. Recordemos que los resultados son fruto de las acciones de los negociadores (Weiss, 1993). No obstante, como se ha indicado, la reciprocidad de comportamientos es la respuesta habitual, y por tanto los resultados que se pueden obtener son los que se han reflejado en la tabla 2.8.

Tabla 2.8.- Resultados de la reciprocidad de comportamientos.

<i>Reciprocidad</i>	<i>Comportamientos</i>	<i>Resultado</i>
<i>Integrativa</i>	Colaboración / Colaboración	Acuerdo mutua y totalmente satisfactorio
	Compromiso / Compromiso	Acuerdo mutua y parcialmente satisfactorio
<i>Competitiva</i>	Competición atenuada / Competición atenuada	Acuerdo parcialmente insatisfactorio
	Competición / Competición	No- acuerdo

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo III.- Factores explicativos del comportamiento negociador: joint ventures y adquisiciones.

Como se puso de manifiesto en el capítulo anterior, el comportamiento negociador juega un papel clave en la determinación del resultado de la negociación. Destacamos que los resultados obtenidos en las negociaciones son función del comportamiento negociador adoptado por las partes. En ese sentido, se defendió que los comportamientos integrativos van asociados a la consecución de satisfacción como resultado, mientras que los comportamientos de orientación competitiva conllevan la obtención de *no-satisfacción* en la negociación.

Partiendo de las relaciones mencionadas, cabe preguntarse cuáles son los factores que influyen en la elección de un tipo u otro de comportamiento negociador.

Si bien en la literatura, además del comportamiento negociador, se defiende la influencia de diversos factores sobre el resultado de la negociación, en este trabajo entendemos que los mismos influyen sobre el proceso de negociación

a través del comportamiento negociador. Por esa razón, abogando por su impacto indirecto, consideramos que constituyen factores explicativos de la elección del comportamiento negociador.

Así pues, en este capítulo nos centramos en el análisis de los factores explicativos del comportamiento negociador, y en cómo se produce su impacto, enunciando como consecuencia las proposiciones a explorar en el estudio empírico que con posterioridad se realiza.

III.1.- FACTORES QUE INFLUYEN EN EL RESULTADO DE LA NEGOCIACIÓN.

En la literatura de negociación existe consenso respecto a que los factores que influyen sobre el resultado de la negociación, excluido el comportamiento negociador, pueden ser clasificados en dos grupos, como queda reflejado en la tabla 3.1. Un primer grupo estaría compuesto por factores relativos a la situación o contexto que rodea al proceso de negociación, y un segundo constituido por aquéllos referentes a las características personales de los negociadores (Rubin y Brown, 1975; Graham, 1983; Zartman, 1989; Poortinga y Hendricks, 1989; Adler, Brahms y Graham, 1992; Serrano y Rodríguez, 1993).

Tabla 3.1.- Factores que influyen en la determinación del resultado de la negociación.

FACTORES	TRABAJOS⁷⁸
Factores Contextuales	
• Poder Negociador	Holt (1978), Fagre y Wells (1982), Lecraw (1984), Amsalem (1984), Weiss (1990), Yan y Gray (1994), Brouthers y Bamossy (1997), Ramamurti (2001), Yan y Gray (2001).
• Rol desempeñado (países asiáticos)	Graham (1983), Graham, Kim, Lin y Robinson (1988).
• Intervención de terceras partes	Pruitt (1981, 1983a), Brett y Goldberg (1983), Conlon y Sullivan (1999), Kozan y Ergin (1999), Weiss (1999).
• Cultura	Wells (1977), Tung (1982), Graham (1983, 1985), Graham, Kim, Lin y Robinson (1988), Weiss (1990, 1999), Graham, Mintu y Rodgers (1994), Dyer y Song (1997), Adler (1997), Xie, Song y Stringfellow (1998), Brett y Okumura (1998); Sebenius (1998), Nair y Stafford (1998), Morris, Williams, Leung, Larrick, Mendoza, Bhatnagar, Li, Kondo, Luo y Hu (1998), Morosini (1998), Walsh, Wang y Xin (1999), Hoon-Halbauer (1999), Saorín, Escribá e Iborra (2001, 2002).
• Presión temporal	Rubin y Brown (1975), Cohen (1980), Pruitt (1981), Jemison y Sitkin (1986a y b), Carnevale, O'Connor y McCusker (1993), Druckman (1994), Usunier (1996), Stuhlmacher, Gillespie y Champagne (1998), Mosterd y Rutte (2000), Stuhlmacher y Champagne (2000).
▪ Experiencia previa	Pruitt (1983a), Raiffa y Sebenius (1989), Pinkley y Northcraft (1994), Weiss (1997), George, Jones y Gonzalez (1998).
Características Personales	
• Marcos cognitivos	Bazerman y Neale (1992), Pinkley y Northcraft (1994).
• Maquiavelismo	Greenhalgh y Neslin (1983).
• Atractivo	Graham, Kim, Lin y Robinson (1988); Campbell, Graham, Jolibert y Meissner (1988); Adler, Brahm y Graham, (1992) y Graham, Mintu y Rodgers (1994)
• Extroversión/Introversión	Graham (1983), Nauta y Sanders (2000).
• Autoeficacia	O'Connor y Arnold (2001)

Fuente: Elaboración propia.

⁷⁸ Los trabajos recopilados, siendo representativos del tema de análisis, no pretenden ser una recopilación exhaustiva (de la totalidad de los existentes).

a) Factores de contexto.

De entre los factores que más se han resaltado por su influencia en la determinación del resultado encontramos el **poder negociador** que poseen las partes. No obstante, el análisis empírico de la influencia de este factor contextual sobre el resultado obtenido en la negociación se ha realizado principalmente en el ámbito de las multinacionales y, por tanto, se destaca el poder negociador poseído por los gobiernos locales. Ahora bien, el análisis se efectúa en dos niveles, ya sea tomando al gobierno como parte negociadora primaria (Fagre y Wells, 1982; Lecraw, 1984; Weiss, 1990) o como parte negociadora secundaria (Brouthers y Bamossy, 1997).

Así, en Fagre y Wells (1982) y Lecraw (1984), se demuestra que el poder negociador de las partes (empresa y gobierno local) influye sobre el porcentaje que obtienen las mismas de la subsidiaria. Similar es el estudio de Weiss (1990) en el que se analizan las negociaciones entre IBM y el gobierno mejicano sobre el establecimiento de una cadena de montaje de ordenadores personales en Guadalajara. En éste, se pone de relieve cómo el poder de negociación poseído por el gobierno de Méjico puede, y de hecho influye, en el porcentaje sobre la propiedad que se obtiene al final del proceso negociador.

Brouthers y Bamossy (1997), en cambio, aunque estudian la influencia que ejercen los gobiernos de países del centro o del este de Europa sobre el desarrollo y resultados de las negociaciones en que participe alguna empresa local con empresas de Europa occidental, el análisis se realiza desde su condición de accionistas clave, es decir, en su condición de parte secundaria en el proceso negociador, y no como parte primaria.

Además, también encontramos trabajos en los que se analiza el impacto del poder de negociación, y de su posible evolución, a nivel de una industria (Holt, 1978; Amsalem, 1984; Ramamurti, 2001).

Sin embargo, a pesar del protagonismo otorgado al poder negociador como factor de contexto de la negociación, son escasas las investigaciones que,

siendo de carácter interorganizativo, hagan referencia a las estrategias de crecimiento externo objeto de nuestro estudio. Además, en su mayoría son de carácter teórico⁷⁹, existiendo una carencia importante respecto a su contrastación empírica. Como excepción encontramos el trabajo de Yan y Gray (1994). Se trata de un estudio comparativo de cuatro joint ventures entre Estados Unidos y China, en el cual se analiza la influencia del poder negociador poseído por cada parte negociadora sobre el control obtenido en la joint venture creada. En ese sentido, se concluye que *cuanto mayor es el poder negociador de una parte, mayor es el control que se obtiene de la joint venture*. Posteriormente, este trabajo se ha completado en Yan y Gray (2001), al realizar, partiendo del anterior, un análisis cuantitativo tomando como muestra 90 joint ventures EEUU/China.

En segundo lugar, en el ámbito de las negociaciones comerciales llevadas a cabo en países asiáticos, se destaca que el **rol desempeñado** por los negociadores en el proceso (vendedor/comprador), como factor contextual que es, ayuda a comprender el resultado obtenido. Los trabajos que encontramos son experimentos de laboratorio en los que se concluye que habitualmente el comprador obtiene mejores resultados que el vendedor (Graham, 1983; Graham, Kim, Lin y Robinson, 1988). Ahora bien, entendemos que si bien puede estar justificada la consideración de este factor como clave en las negociaciones realizadas en culturas asiáticas, escasa validez tendrá la aplicación de las conclusiones obtenidas al respecto en procesos de negociación realizados en culturas distintas. En todas las culturas no se produce esa discriminación positiva hacia la condición del comprador.

La **intervención de terceras partes** constituye otro de los diversos factores contextuales analizados. Entre los existentes, destacan los trabajos de Pruitt (1981, 1983a); Brett y Goldberg (1983); Rubin (1983b); Gómez-Pomar (1995); Conlon y Sullivan (1999); Kozan y Ergin (1999) y Weiss (1999), en los cuales se defiende un impacto en doble sentido de la participación de terceras partes en la negociación. Así, se considera que el hecho de participar terceras

⁷⁹ Al respecto, encontramos estudios en los cuales se destaca la influencia del poder negociador de los partners en las joint ventures sobre los resultados obtenidos (Killing, 1983; Harrigan y Newman, 1990; Newbury y Zeira, 1997; Zeira y Newbury, 1999; Yan y Zeng, 1999).

partes puede facilitar la consecución de un acuerdo, sobre todo en aquellos procesos de negociación complejos, y en los que las partes por sí mismas no son capaces de alcanzarlo. Ahora bien, también se indica que puede producirse el efecto contrario, es decir, que se dificulte el acercamiento de intereses de las partes primarias de la negociación, e incluso en caso de lograrse, que éste no sea mutuamente satisfactorio (Conlon y Sullivan, 1999; Kozan y Ergin, 1999).

En general, los estudios sobre la intervención de terceras partes son trabajos en su mayoría de carácter teórico, en los que el impacto de este factor se analiza de forma superficial y no en profundidad. Como investigaciones de carácter empírico destacamos el trabajo de Brett y Goldberg (1983) por su análisis más detallado, aunque en éste se hace referencia a un caso concreto (conflictos en las minas Caney Creek de EEUU), y en relación a la participación de terceras partes en su modalidad de mediador frente al de asesor y de adjudicador (árbitro de cumplimiento obligatorio).

Otro de los factores contextuales destacado por su influencia sobre el proceso de negociación y sus resultados ha sido la **cultura** de las partes negociadoras⁸⁰. Así, sobre todo en los estudios centrados en las negociaciones internacionales, se destaca cómo las diferencias culturales, junto a las diferencias en política gubernamental y en estilos de dirección, pueden ser explicativas del resultado obtenido en el proceso (Wells, 1977; Tung, 1982; Sebenius, 1998; Nair y Stafford, 1998; Morosini, 1998; Walsh, Wang y Xin, 1999; Hoon-Halbauer, 1999).

Además, se destaca que la influencia ejercida por la cultura sobre el resultado obtenido en la negociación se produce a través de su impacto sobre el comportamiento negociador adoptado por las partes (Graham, 1983, 1985; Graham, Kim, Lin y Robinson, 1988; Weiss, 1990, 1999; Graham, Mintu y Rodgers, 1994; Dyer y Song, 1997; Adler, 1997; Morris et al., 1998; Xie, Song y Stringfellow, 1998; Brett y Okumura, 1998; Saorín, Escribá e Iborra, 2001, 2002).

⁸⁰ Si bien este factor podría tener la consideración de característica personal de los negociadores, hemos optado por mantener su caracterización de contextual por ser planteado de este modo en los trabajos de negociación.

Respecto a la cultura señalar también que, si bien ha sido objeto de análisis en estudios de la literatura sobre la negociación tanto de carácter teórico como empírico, podemos observar la diferente atención prestada en función del tipo de cultura. En ese sentido, la *cultura del país* ha sido la que ha recibido mayor atención por los investigadores, siguiéndola la *cultura organizativa*, y siendo, por el contrario, la *cultura profesional* la “eterna” olvidada, sobre todo a nivel empírico⁸¹ como manifiestan Weiss (1999) y Ring (2000).

La composición del equipo negociador se considera pieza clave en el desarrollo y resultado de los procesos negociadores (Menguzzato, 1992; Sebenius, 1992; Urban, 1996; Weiss, 1999; Ring, 2000). La cultura, con sus tres vertientes, es un factor que está presente en dicha composición y, por tanto, los tres tipos de cultura debieran ser analizados simultáneamente, ya que tanto la cultura del país, como la organizativa y la profesional tienen un impacto en los resultados de la negociación.

Además, consideramos que la cultura, en su vertiente profesional -que es la menos analizada-, adquiere mucha importancia en los procesos negociadores de las joint ventures y adquisiciones. Es habitual que, dada su complejidad, participen en los equipos negociadores profesionales externos a las empresas que están negociando (Commons, 1985; Jemison y Sitkin, 1986a y b; BenDaniel y Rosenbloom, 1990; Menguzzato, 1992; Urban, 1996; Valdés, 1998; Gaugham, 1999) y, por tanto, la cultura profesional de éstos influirá en el desarrollo de los procesos negociadores.

Así pues, entendemos que el factor contextual *participación de terceras partes*, citado previamente, puede ser incluido en el factor *cultura* en relación a su vertiente profesional.

Por otro lado, **la presión temporal en la negociación** constituye también otro de los factores contextuales estudiados como clave en la determinación del resultado (Rubin y Brown, 1975; Cohen, 1980; Pruitt, 1981; Jemison y Sitkin, 1986a

⁸¹ Como excepción encontramos Saorín, Escribá e Iborra (2001).

y b ; Carnevale, O'Connor y McCusker, 1993; Druckman, 1994; Usunier, 1996; Stuhlmacher, Gillespie y Champagne, 1998; Mosterd y Rutte, 2000; Stuhlmacher y Champagne, 2000).

Sin embargo, la presión temporal ha recibido escasa atención empírica, y se trata de trabajos en los que el nivel de análisis es el interpersonal e intraorganizativo (Druckman, 1994; Stuhlmacher, Gillespie y Champagne, 1998; Stuhlmacher y Champagne, 2000; Mosterd y Rute, 2000). Por el contrario, es de destacar la escasez de trabajos de carácter interorganizativo. En particular, en los trabajos relativos a las joint ventures y adquisiciones, se ha destacado el impacto que ejerce la presión temporal sobre el desarrollo y resultados de sus procesos negociadores, pero a nivel teórico (Newburry y Zeira, 1997; Zeira y Newburry, 1999).

Finalmente, y en relación a los factores contextuales, Weiss (1997), en su trabajo comparativo de las negociaciones de joint ventures Toyota-Ford y GM-Toyota, consideradas similares pero en las cuales se obtiene un resultado diferente, sugiere explícitamente que la **experiencia previa** es otro factor que puede ser considerado como contextual que ayuda a explicar los resultados obtenidos en la negociación.

En el estudio del factor experiencia previa, si bien no ha recibido la misma atención que el resto de factores mencionados, -sobre todo en los últimos trabajos, tanto relativos a la negociación como a las estrategias objeto de nuestra investigación-, se hace hincapié en el posible efecto que puede ejercer esta experiencia sobre el desarrollo del proceso y sus resultados.

En los trabajos de negociación, la influencia de la experiencia previa se trata de forma superficial y preferentemente a nivel teórico (Pruitt, 1983a; Raiffa y Sebenius, 1989; Pinkley y Northcraft, 1994; George, Jones y Gonzalez, 1998)⁸². Y en las investigaciones relativas a las *joint ventures* y a las *adquisiciones* se ha

⁸² Encontramos escasos trabajos empíricos como Weiss (1997); Rao y Schmidt (1998); Sebenius (1998).

analizado el efecto de la experiencia sobre la *performance*, existiendo también escasos trabajos de carácter empírico en los que, además, no se obtienen resultados en el mismo sentido, por lo que no son concluyentes (Kusewitt, 1985; Fowler y Schmidt, 1989; Gulati, 1995; Weiss, 1997; Halebian y Finkelstein, 1999; Very y Schweiger, 2001).

Ahora bien, en este trabajo entendemos que el factor experiencia previa no sólo debe ser considerado factor clave por su influencia directa sobre el proceso negociador, sino también porque, desde nuestro punto de vista, puede ejercer un efecto indirecto a través de otros factores contextuales.

B) Características personales.

Como ya se indicó en el capítulo I, desde la psicología social se han realizado trabajos de negociación centrados en la influencia que ejercen tanto los marcos cognitivos como las características personales de los negociadores sobre el resultado obtenido en el proceso.

En ese sentido, tanto Bazerman y Neale (1992) como Pinkley y Northcraft (1994) ponen de manifiesto, y se demuestra empíricamente en el segundo caso, la influencia ejercida por los **marcos cognitivos** de las partes⁸³, y su posible convergencia, sobre el proceso de negociación y sus resultados.

Por otra parte, y con respecto a características personales de las partes propiamente dichas, existe una diversidad de trabajos en los que se analiza la influencia, ya sea directa o indirecta, de distintas características sobre el resultado de la negociación.

En este trabajo nos vamos a centrar principalmente en los factores contextuales y, por tanto, no es nuestra pretensión realizar un análisis exhaustivo

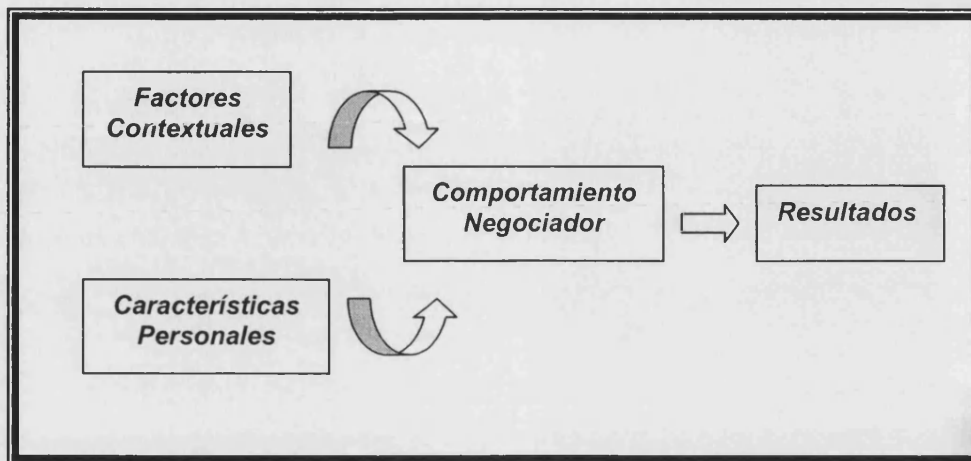
⁸³ Los marcos cognitivos son fruto de la forma de percibir e interpretar de los negociadores. Por esa razón, entendemos que podrían ser considerados también como una característica personal de las partes negociadoras.

de las características personales. En ese sentido, indicar que encontramos trabajos como el de Greenhalgh y Neslin (1983), en el cual se incide en la influencia que ejerce el grado de **maquiavelismo** de los negociadores sobre el resultado, mientras que en los experimentos de laboratorio realizados por Graham, Kim, Lin y Robinson (1988); Campbell, Graham, Jolibert y Meissner (1988); Adler, Brahm y Graham, (1992) y Graham, Mintu y Rodgers (1994) se concluye que el **atractivo** del negociador favorece la consecución de buenos resultados.

Otras de las características personales analizadas por su impacto sobre el resultado negociador han sido la dicotomía **extroversión/introversión** (Graham, 1983; Nauta y Sanders, 2000) y la **autoeficacia** del negociador, entendida como la valoración que el propio negociador realiza sobre su actuación (O'Connor y Arnold, 2001). Así, en el trabajo de Nauta y Sanders (2000), de carácter intraorganizativo, se concluye que, cuando los negociadores manifiestan elevada extroversión, tienden a adoptar comportamientos colaborativos que favorecen buenos resultados conjuntos (satisfacción). Y en la investigación de O'Connor y Arnold (2001) se demuestra que, ante una autoeficacia elevada, los posibles fracasos u obstáculos "intermedios" que se pueden producir a lo largo de la negociación se perciben como retos y no como fracasos definitivos que conllevan insatisfacción.

Por tanto, y llegados a este punto, se puede observar como existe una diversidad de factores que son considerados importantes en la explicación de los resultados obtenidos en las negociaciones, además del comportamiento negociador. No obstante nosotros, junto con otros autores, defendemos que todos los factores analizados ejercen un impacto indirecto sobre los resultados de la negociación, ya que su influencia se produce a través de la elección del comportamiento negociador. Es decir, entendemos que tanto los factores contextuales como las características personales inciden directamente sobre el comportamiento que las partes deciden mostrar y, por esta vía, en los resultados del proceso negociador (figura nº 6).

Figura nº 6.- Influencia indirecta de los factores contextuales y de las características personales sobre los resultados de la negociación.



Fuente: Elaboración propia.

Por este motivo, y centrándonos en los factores contextuales, en los siguientes epígrafes vamos a analizar la interrelación de los impactos que ejercen la *presión temporal*, la *cultura*, la *relación de poder-dependencia* y la *experiencia previa* sobre la elección del comportamiento negociador.

Como se desprende de la literatura, en las investigaciones empíricas centradas en los procesos negociadores no se suele analizar simultáneamente la influencia de varios factores sobre el resultado. No obstante, entendemos que el estudio de la interrelación de influencias de los distintos factores elegidos es importante, porque nos ayudará a acercarnos más y comprender mejor la complejidad de la realidad negociadora de las joint ventures y de las adquisiciones.

III.2.- La presión temporal en la negociación.

En la literatura nos encontramos dos grupos de trabajos. En el primer grupo se enfatiza la influencia que ejerce el tiempo de negociación disponible sobre el desarrollo de la misma y sus resultados (Cohen, 1980; Stark, 1994), mientras

que el otro grupo de trabajos, más amplio, pone su punto de mira en la presión temporal existente en lugar de hacerlo en el tiempo disponible (Druckman 1994; Stuhlmacher, Gillespie y Champagne, 1998; Stuhlmacher y Champagne, 2000; Mosterd y Rutte, 2000). Si bien el objetivo de ambos grupos de trabajos es destacar la influencia del factor temporal en los procesos de negociación, y la idea que se defiende es la misma, entendemos que no debe confundirse o tomarse como sinónimos los conceptos de *tiempo de negociación* y de *presión temporal*. De hecho, a nuestro modo de ver, el tiempo de negociación puede ser causa de presión temporal y, sin embargo, la relación no se produce en sentido contrario.

Las investigaciones de Newburry y Zeira (1997) y Zeira y Newburry (1999) utilizan indistintamente el tiempo de negociación y la presión temporal al analizar y comparar los procesos de negociación de las joint ventures y de las adquisiciones. Éstos defienden que el tiempo de negociación es un factor que distingue claramente a las joint ventures de las adquisiciones. En este sentido, plantean que los procesos de negociación de las adquisiciones se someten o vienen caracterizados por su aceleración, al contrario de lo que ocurre en las negociaciones de las joint ventures. Entendemos que hablar de aceleración del proceso es hacer referencia a la presión temporal que existe en el desarrollo de las negociaciones y no al tiempo de que disponen las partes para la interacción, el cual podrá o no ser utilizado en su totalidad.

Es la *presión temporal*, entendida como el deseo o necesidad de terminar la negociación rápidamente (Pruitt, 1981), la que consideramos influye directamente sobre el comportamiento adoptado por las partes en la negociación y, con éste, sobre los resultados obtenidos. En cambio, el impacto que ejerce el tiempo de negociación sobre el proceso negociador es indirecto a través de la presión temporal. Así, dos negociaciones de igual duración temporal pueden haber sufrido o no presión temporal. La diferencia entre duración real y esperada o deseada sí que puede ser un indicador de la existencia de presión temporal. Además, la presión temporal puede venir determinada por diversos factores y no sólo por el tiempo disponible⁸⁴. Como consecuencia, consideramos que ante

⁸⁴ En el siguiente epígrafe trataremos con mayor detalle esta idea.

situaciones con el mismo tiempo disponible, la presión temporal percibida puede diferir por el impacto de otros factores determinantes de la misma.

Por tanto, con la finalidad de analizar y comprender qué comportamiento van a mostrar las partes participantes en la negociación, nos vamos a centrar, como factor clave, en la presión temporal. Ahora bien, la presencia o ausencia de presión temporal es una percepción que depende de un conjunto de factores. La presencia de esos factores puede ayudar a entender cómo se concreta la relación entre los mismos y el comportamiento elegido.

a) Tiempo disponible de negociación.

El primer factor determinante de la presión temporal en las negociaciones, como ya se ha indicado, es el tiempo de negociación. La disponibilidad de tiempo suficiente es esencial para el correcto desarrollo de los procesos negociadores (Cohen, 1980; Stark, 1994; Adler, 1997).

El tiempo de negociación como factor clave en el desarrollo de los procesos negociadores y sus resultados ha sido tratado, aunque de forma breve, en muchos trabajos realizados sobre las adquisiciones y las joint ventures. En concreto, existe un consenso sobre las repercusiones negativas de la aceleración del proceso debida a la no disponibilidad de tiempo suficiente para llevarlo a término.

La generación de valor que se debe perseguir en las negociaciones requiere de tiempo suficiente; por esa razón, la proximidad de la fecha límite, desde el momento en que se perciba como una pérdida de oportunidades o como una consecuencia negativa, constituye fuente de presión temporal (Stuhlmacher, Gillespie y Champagne, 1998). Por tanto, cuando los negociadores se sitúan próximos a la fecha límite con la percepción, real o no, de necesidad de mayor tiempo para la consecución de sus intereses, experimentan presión temporal desde su conceptualización de necesidad de terminar rápidamente, y no de deseo.

Cohen (1980) defiende que el correcto desarrollo de las negociaciones debe implicar el conocimiento de los intereses de ambas partes, así como entender las bases de poder propias y ajenas para utilizarlas correctamente en miras a obtener la convergencia de los intereses. Dicha generación de valor requiere que los negociadores dispongan de suficiente tiempo y que no se sometan, por falta de éste o por estar próximos a la fecha límite, a presión temporal, la cual puede conducir a tomar decisiones erróneas por el desconocimiento de la situación real.

En la misma línea, Adler (1997) plantea que para el éxito de las negociaciones es esencial disponer de tiempo suficiente, ya que permite explorar las necesidades de la otra parte, los recursos y opciones. En resumen, facilita no acelerar el proceso que favorecería errores en las decisiones.

Ahora bien, entendemos que la proximidad de la fecha límite, la cual puede ser determinada por agentes externos o por los propios negociadores (Cohen, 1980), no siempre tiene por qué constituir fuente de presión temporal, ya que sólo se producirá en el caso de percibirse como una pérdida de oportunidades o como una consecuencia negativa. La existencia de fechas límites o plazos (externos o internos a los negociadores) puede estar relacionada con la percepción de presión temporal.

Así, y siguiendo el planteamiento de Stuhlmacher, Gillespie y Champagne (1998), se debe distinguir entre presión temporal y restricción de tiempo, ya que las partes pueden lograr el acuerdo antes de lo previsto inicialmente. En este sentido, podemos encontrar negociaciones en las cuales, aunque se esté acabando el tiempo disponible, las partes consideren que ha sido suficiente para el desarrollo deseado del proceso negociador y la obtención de los intereses previstos. A nuestro modo de ver, la percepción de insuficiencia es el aspecto que puede transformar la proximidad de la fecha límite en presión temporal. En este sentido, formulamos la siguiente proposición:

~~~~~  
**Proposición 1a: La percepción de disponibilidad insuficiente de tiempo de negociación facilita la percepción de presión temporal en el proceso.**  
~~~~~

b) Necesidad de secretismo.

La necesidad de secretismo es quizás el factor determinante de presión temporal en las negociaciones más ampliamente destacado en la literatura y, en particular, en los trabajos centrados en las adquisiciones. Además, se defiende que constituye un aspecto que diferencia los procesos de negociación de las adquisiciones respecto a los procesos negociadores de las joint ventures (Newburry y Zeira, 1997; Zeira y Newburry, 1999).

Existe un consenso acerca de que los procesos de formación de las adquisiciones se caracterizan por presentar una tendencia a la aceleración de los mismos (Jemison y Sitkin, 1986a y b, 1990; García Fernández, 1988; BenDaniel y Rosenbloom, 1990; Newburry y Zeira, 1997; Zeira y Newburry, 1999). Dicha aceleración, siguiendo a Jemison y Sitkin (1986a y b), responde entre otros factores, a la necesidad de confidencialidad o secretismo, la cual surge con la finalidad de evitar presiones externas que dificultarían el proceso o de impedir la posible influencia sobre la valoración de la empresa que se pretende adquirir. En este sentido, entendemos que la presión temporal se produce desde ambas conceptualizaciones, es decir, como deseo y como necesidad de terminar rápidamente la negociación.

La necesidad de secretismo en las adquisiciones se ha resaltado en muchos trabajos, sobre todo en aquéllos que hacen referencia a empresas que cotizan en bolsa, ya que se considera que de esta forma se pueden evitar las fluctuaciones en el valor de la empresa a adquirir, al igual que la anticipación de otros posibles compradores (Hunt, 1990a; BenDaniel y Rosenbloom, 1990; Newburry y Zeira, 1997; Morosini, 1998; Gaughan, 1999; Chaudhuri y Tabrizi, 1999; Zeira y Newburry, 1999).

Sin embargo, la situación en los procesos de negociación de las joint ventures parece ser distinta. Se considera que en éstas la necesidad de secretismo no es tan importante, ya que, si bien igualmente pueden darse cambios en el valor de las empresas que están negociando, dichos cambios no suelen ser tan importantes como en las adquisiciones. En opinión de Zeira y Newburry (1999), en las joint ventures no existe el peligro de que otro posible socio se adelante, ya que en este caso es posible negociar con varias empresas simultáneamente de forma abierta. En esta última situación, consideramos que podrían existir, sin embargo, repercusiones negativas sobre la creación de confianza entre los negociadores. En este sentido, entendemos que el secretismo puede influir negativamente en la evolución del comportamiento mostrado por las partes en la interacción y, con ello, en los resultados.

No obstante, con un planteamiento contrario al propuesto por Zeira y Newburry (1999), están apareciendo trabajos¹ en los que se analiza la reacción en bolsa que se produce ante el anuncio de un acuerdo de cooperación, como pueden ser las joint ventures, como indicador del valor creado (valor anticipado por el mercado de capitales) (Koh y Venkatraman, 1991).

Como consecuencia de esa aceleración o presión temporal, en el caso de las adquisiciones los contratos suelen ser más incompletos por el hecho de no ser tratados, antes de la firma del acuerdo, todos los temas posibles y clave para la implementación correcta de la estrategia (Jemison y Sitkin, 1986a y b, 1990; Menguzzato y Renau, 1995). Incluso en muchas ocasiones, la determinación del precio a pagar como resultado de la valoración realizada de la empresa a adquirir, parece que puede constituir el principal tema a negociar, dejando otros para ser tratados con posterioridad al acuerdo y dentro de la jerarquía establecida (Commons, 1985; Jemison y Sitkin, 1986a y b; Confederation of British Industry, 1989; BenDaniel y Rosenbloom, 1990; Beatty, 1994; Hempstead, 1997; Eccles, Lanes y Wilson, 1999).

¹ Son los denominados "event studies".

Así pues, aunque en la literatura se plantea la aceleración de la negociación como una característica innata de todas las adquisiciones, entendemos que este planteamiento requiere matizaciones. En este sentido, podemos encontrarnos con casos en los que las empresas se ponen en venta de forma pública y, por tanto, el secretismo es menor. Además, dentro de las adquisiciones existen realidades distintas. Así, dependiendo del tipo de adquisición, la presión temporal existente fruto de la necesidad de secretismo puede diferir.

Por otra parte, si bien defendemos que en las joint ventures no suele darse una limitación temporal tan clara como en las adquisiciones (Newbury y Zeira, 1997; Zeira y Newbury, 1999), también consideramos que esto no impide que existan casos de negociaciones de joint ventures sometidas a una presión temporal. Ante un cierto grado de secretismo por posibles repercusiones sobre la evolución del valor de las empresas, podría verse acelerado el proceso. Tras este razonamiento, formulamos la proposición 1b.

~~~~~  
***Proposición 1b: A mayor necesidad de secretismo, mayor es la presión temporal en la negociación.***  
~~~~~

c) Participación de terceras partes con incentivos a la consecución de un acuerdo.

En tercer lugar, otro de los factores que se considera que influye en la presión temporal es *la existencia o no de incentivos asociados a la consecución del acuerdo* (Jemison y Sitkin, 1986a y b; Druckman, 1994; Kosnick y Shapiro, 1997).

En las negociaciones de las adquisiciones y de las joint ventures es muy habitual la participación de terceras partes por la complejidad de dichos procesos. Estas terceras partes, sobre todo en caso de reducirse su participación a los

procesos de prenegociación y negociación exclusivamente, suelen recibir sus honorarios como incentivos para la consecución de un acuerdo. Este hecho facilita la aceleración del proceso negociador por el deseo de terminar rápidamente. El objetivo principal de los mismos es la consecución de un acuerdo, sin plantearse las repercusiones negativas que puede conllevar el no-tratamiento con profundidad de los temas clave y no llegar a un entendimiento entre las partes que deberán trabajar conjuntamente tras las negociaciones.

En ese sentido, Jemison y Sitkin (1986a y b) indican que la recompensa por la consecución de acuerdos, a través de incentivos, que reciben las terceras partes que suelen intervenir en las negociaciones de las adquisiciones, influye significativamente sobre el ímpetu del proceso, y con éste, sobre el comportamiento adoptado (tratamiento de temas).

De igual modo, pero empíricamente, Druckman (1994) demuestra también, a través de un meta-análisis, que ante la existencia de incentivos, la presión temporal se traduce en un incremento del compromiso personal hacia el acuerdo. Por su parte, Kosnik y Shapiro (1997) concluyen que la intervención de los bancos de inversión en las negociaciones de las adquisiciones muchas veces no es eficiente, porque son primados con honorarios en función de la consecución del acuerdo y, por tanto, no hacen hincapié realmente en los problemas que pueden surgir con posterioridad. Éstos se centran, básicamente, en lograr un acuerdo y, por ello, los procesos suelen celebrarse con bastante rapidez, muchas veces a través de la ocultación de información básica. De acuerdo con lo señalado, podemos formular la proposición 1c.

~~~~~  
***Proposición 1c: La participación de terceras partes recompensadas con incentivos para la consecución de acuerdos, incrementa la presión temporal en las negociaciones.***  
~~~~~

d) Orientación hacia la creación de una relación de confianza frente a la orientación hacia la consecución de un acuerdo (largo plazo *versus* corto plazo).

Respecto a las joint ventures, se defiende que normalmente la presión temporal es baja, porque en este tipo de estrategia suele hacerse más hincapié en la necesidad de recoger toda aquella información necesaria respecto a todos los temas relevantes para la implementación de la estrategia, con la finalidad de crear un sentimiento de confianza entre los *partners* (Parkhe, 1993a, Ring y Van de Ven, 1994; Urban, 1996; Newburry y Zeira, 1997; Morosini, 1998). Se defiende que esta relación de confianza garantiza el compromiso y reduce la probabilidad de comportamientos oportunistas (Menguzzato, 1992), aspectos muy relevantes ante los efectos reversibles de esta estrategia (Menguzzato y Renau, 1995; Ariño y García, 1996).

En cambio, como plantean Newburry y Zeira (1997) y Zeira y Newburry (1999), si bien la confianza es deseada también en las adquisiciones, ésta no es tan crucial como en las joint ventures, ya que es poco probable que la empresa adquirida pueda neutralizar la ventaja competitiva que la adquirente posee en términos de poder negociador⁸⁶ (Zeira y Newburry, 1999). Sin embargo entendemos que, al igual que ocurría con la necesidad de secretismo, si bien la confianza puede buscarse en mayor medida en las negociaciones de las joint ventures, no puede afirmarse con rotundidad que no se persiga también en las adquisiciones. De hecho, debería constituir uno de los objetivos principales de sus negociaciones.

En opinión de Li y Labig (2001) las negociaciones orientadas hacia la creación de una relación de confianza entre los negociadores, requiere de tiempo suficiente ante la necesidad de recoger información sobre los intereses de ambas partes negociadoras y, de este modo, determinar el mayor número posible de alternativas u opciones de mutua satisfacción. Por el contrario, si las negociaciones se caracterizan por una orientación hacia la consecución de un acuerdo, puede que el proceso se acelere en mayor medida. Los negociadores centrados en lograr

⁸⁶ Esta idea se analizará con mayor detalle posteriormente.

una relación de confianza son conscientes de la necesidad de disponer de un largo periodo de tiempo para desarrollar las negociaciones correctamente. Por esa razón, la planificación y organización de las sesiones negociadoras se estipulan para intervalos de tiempo amplios. En este sentido planteamos la proposición 1d.

~~~~~  
***Proposición 1d: Cuanto mayor sea la orientación hacia la creación de una relación de confianza y menor hacia la consecución de un acuerdo, menor es la presión temporal en la negociación.***  
~~~~~

La presión temporal, determinada en función de los factores citados, influirá en la elección del comportamiento negociador. De este modo, se defiende que la presión temporal ejerce efecto sobre la creación de las actitudes o intenciones y, por tanto, sobre la adopción del comportamiento negociador de las partes (Thomas, 1992; George, Jones y Gonzalez, 1998).

Si bien existe consenso sobre el hecho de que la presión temporal ejerce una significativa influencia sobre el comportamiento negociador, escasos son los trabajos empíricos que analizan dicha relación, destacando las investigaciones realizadas por Druckman (1994); Stuhlmacher, Gillespie y Champagne (1998); Stuhlmacher y Champagne (2000); Mosterd y Rutte (2000).

Asimismo, también encontramos dos grupos de trabajos en función de si se defiende un impacto positivo o negativo de la presión temporal sobre la adopción de comportamientos integrativos. Así pues, un primer grupo incluye trabajos en los que se indica que los negociadores, ante presión temporal debida a la proximidad de la fecha límite de negociación, tienden a realizar mayor número de concesiones, reducen sus aspiraciones y suelen adoptar un comportamiento cooperativo ante el interés de alcanzar un acuerdo (Rubin y Brown, 1975; Cohen, 1980). Es por ello que, a pesar de la existencia de presión temporal, se considera posible la consecución de acuerdos aunque puedan no ser óptimos, y así se demuestra en la investigación de Stuhlmacher, Gillespie y Champagne (1998).

En cambio, el segundo grupo de estudios resalta el efecto negativo de la presión temporal sobre el proceso de negociación. En este sentido, se indica que la presión temporal aparece como factor que no favorece la reflexión, la recogida de información y la búsqueda de opciones (Walton y Mckersie, 1965; Adler, 1997; Maron y VanBremen, 1999; Stuhlmacher y Champagne, 2000) con la consecuente dificultad de llegar a la comprensión mutua entre las partes (Maron y VanBremen, 1999) y la posible creación de prejuicios y errores de interpretación (Casado y Pérez, 1975; March y Simon, 1977; Bazerman y Neale, 1983). Stuhlmacher y Champagne (2000) demuestran que bajo presión temporal los negociadores exploran menos las alternativas de mutua satisfacción, y por tanto los acuerdos, si se alcanzan, son peores en términos ganar/ganar. En la misma línea Walton y McKersie (1965) ya destacaban que a mayor presión temporal se inhibe el alcanzar soluciones conjuntas y la búsqueda de acuerdos integrativos.

El acelerar el proceso negociador ante la presión temporal facilita, pues, que se establezca entre los negociadores una comunicación menos efectiva, porque se dificulta el tratamiento de todos los temas clave y el intercambio de información necesaria. En este sentido, se favorece la percepción de dificultad del cumplimiento de las expectativas (Pruitt, 1983a; Beatty, 1994) y, como concluyen Stuhlmacher, Gillespie y Champagne (1998), la percepción de mayor dureza en el comportamiento ajeno. Esto último, a su vez, y siguiendo el planteamiento de George, Jones y Gonzalez (1998), influirá en la creación de un afecto o actitud negativa entre los negociadores que puede desembocar en la adopción de comportamientos competitivos en la interacción y, con ello, favorecer la aparición de espirales de conflicto en caso de producirse reciprocidad contenciosa, como ya se puso de manifiesto. Ebert y Wall (1983) ya manifestaban que la presión de tiempo induce a la adopción de estilos de toma de decisiones unilaterales.

En definitiva, ante la existencia de presión temporal las partes verán más difícil la adopción de comportamientos integrativos -entendemos que especialmente el de colaboración- por la dificultad de establecer una comunicación

efectiva y, como resultado, lograr un mutuo entendimiento y conocimiento entre las partes.

Por el contrario, cuanto menor sea la presión temporal existente en la negociación, las partes pueden llegar a conocerse mejor ante la mayor exploración de las necesidades o intereses ajenos, recursos y opciones (Beatty, 1994; Adler, 1997; Stuhlmacher y Champagne, 2000), lo que a su vez facilita la reducción de errores cognitivos (Pinkley y Northcraft, 1994) y, con todo, llegar a crear un sentimiento de confianza y compromiso (Menguzzato, 1992; Serrano y Rodríguez, 1993; Morosini, 1998). De esta manera, se ha demostrado que a menor presión temporal las partes negociadoras optan por los comportamientos más integrativos, con sus consiguientes resultados positivos en el proceso de negociación (Stuhlmacher y Champagne, 2000).

Por otra parte, en la literatura se plantea la existencia de diversos aspectos o factores que actúan como variables intermedias entre la presión temporal y el comportamiento negociador (Carnevale, O'Connor y McCusker, 1993; Stuhlmacher, Gillespie y Champagne, 1998; Mosterd y Rutte, 2000) y, por tanto, pensamos que nos pueden servir de ayuda para entender en qué sentido se establece la relación en las negociaciones de las joint ventures y las adquisiciones.

Así, en primer lugar, Carnevale, O'Connor y McCusker (1993) consideran que *el comportamiento adoptado por el otro negociador* es un factor a tener en cuenta. En concreto, se sugiere que si el comportamiento ajeno es competitivo, ante la presión temporal el negociador realizará menos concesiones, es decir, su comportamiento será menos integrativo. Se trata pues, a nuestro modo de ver, simplemente de una cuestión de reciprocidad de comportamientos.

Por otra parte, estos autores también indican que la *complejidad del proceso* es determinante, ya que cuando hay pocos temas a negociar (negociación sencilla) la presión temporal induce al incremento de concesiones y, por tanto, el comportamiento competitivo será menos probable. En cambio, en aquellas negociaciones complejas, como son los procesos negociadores de las

adquisiciones y de las joint ventures, en las que se requiere tratar diversos temas clave para la futura relación⁸⁷, la presión temporal dificulta la adopción de los comportamientos negociadores integrativos. Jemison y Sitkin (1986a y b) defienden que el ímpetu creciente que caracteriza a los procesos de las adquisiciones no permite el análisis de todos los aspectos clave para la correcta implementación del acuerdo.

Stuhlmacher, Gillespie y Champagne (1998) han demostrado empíricamente y de forma simultánea la relación entre la adopción de un tipo u otro de comportamiento negociador y la presencia de presión temporal, en función del comportamiento ajeno y de la complejidad del proceso.

Por último, en la literatura, *la condición de representante o no de un colectivo de los negociadores* también aparece como factor explicativo de la influencia de la presión temporal sobre el comportamiento negociador elegido. Así, en Mosterd y Rutte (2000) se concluye que cuando el negociador representa a un colectivo, a mayor presión temporal la orientación del mismo es más competitiva; mientras que en caso contrario, es decir, si actúa en nombre propio, la orientación es más colaborativa. La justificación reside en que se busca la maximización de la aprobación del grupo tras el proceso. Las aspiraciones se reducen a mayor presión temporal y por ello, la no consecución de un acuerdo puede considerarse no tan negativa por los miembros del colectivo. Ante esto, y tratando de obtener mejor valoración con la consecución de un acuerdo, los negociadores se comportan más competitivamente asumiendo el riesgo del no-acuerdo.

Por tanto, y partiendo de todo lo comentado, si bien la reciprocidad de comportamientos, como ya se indicó con anterioridad en el capítulo II, es algo a analizar siempre, la complejidad del proceso negociador y la condición de

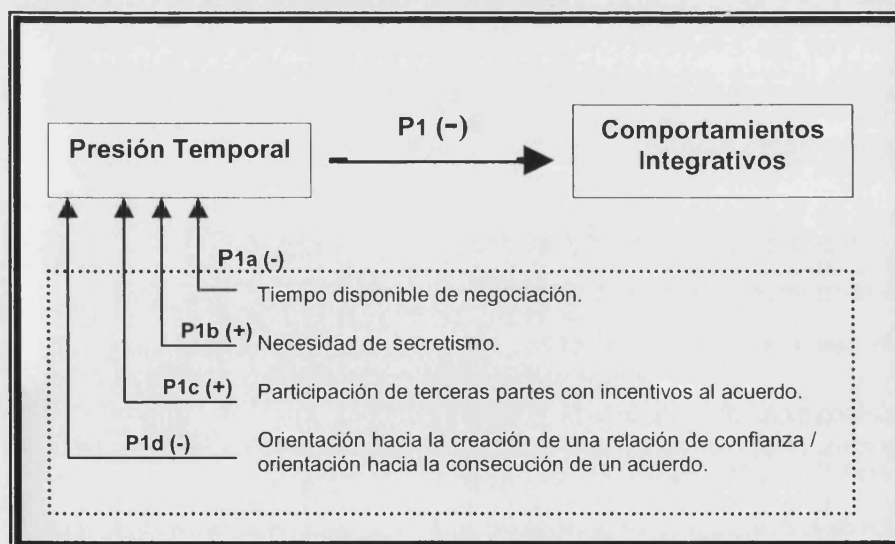
⁸⁷ Menguzzato (1992) considera que los principales puntos a explicitar en el acuerdo resultado de la negociación de las joint ventures son: los objetivos de los partners, el objeto y objetivos operativos de la cooperación, la duración, las contribuciones, el reparto de la propiedad y el control, el reparto de los resultados de la cooperación, y la designación de los directivos implicados. Respecto a las adquisiciones se consideran que los puntos clave a negociar son: el precio a pagar, la forma de pago, la futura estructura de la relación, la dirección, y la política de RRHH. Véanse Commons (1985); Walsh (1989); Confederation of British Industry (1989); BenDaniel y Rosenbloom (1990); Gaughan (1999); Chaudhuri y Tabrizi (1999).

representante de un colectivo siempre caracterizan a las negociaciones de las joint ventures y de las adquisiciones. Por esa razón, y siguiendo las relaciones demostradas en la literatura respecto a la complejidad y representación de un colectivo, abogamos por un impacto negativo de la presión temporal. Es decir, consideramos que en estas relaciones complejas la mayor presión temporal dificulta el establecer una comunicación efectiva y el tratar con profundidad los temas clave de la relación. Por todo ello enunciarnos, con carácter más general, la proposición 1.

Proposición 1: Existe una relación negativa entre la presión temporal durante el proceso de negociación y la adopción de comportamientos integrativos.

A continuación, a modo de síntesis, representamos en la figura nº 7 todas las relaciones propuestas respecto al factor *presión temporal*.

Figura nº 7.- Esquema gráfico de las proposiciones relativas a la presión temporal.



Fuente: Elaboración propia.

III.3.- La cultura del equipo negociador.

La cultura ejerce una influencia relevante sobre la adopción del comportamiento negociador a través de la comunicación y, con ésta, sobre la determinación del resultado de la negociación (Graham, 1985; Roure, 1997; Weiss, 1997; Dyer y Song, 1997; Chen, Chen y Meindl, 1998; Merchant, 2000; Angwin, 2001).

Desde la antropología cognitiva, y como plantea Iborra (2002:11): “la cultura es definida como un sistema cognitivo de conocimientos y creencias. Como un patrón consistente de percibir, relacionar e interpretar información, que afecta al conocimiento individual y grupal. La cultura se define entonces como conocimiento y creencias más que como hábito y comportamiento. La cultura es, por tanto, conocimiento aprendido, e incluiría formas y maneras de tomar decisiones, de resolver problemas, sistemas de valores para jerarquizar opciones en momentos críticos rechazando o aceptando unas y no otras”. Así pues, se defiende que las organizaciones que poseen distintas culturas se distinguen entre sí por su forma de obtener información y por cómo se lleva a cabo la toma de decisiones.

La cultura, por tanto, sirve de guía para sus miembros e influye sobre cómo perciben, interpretan y evalúan la información y acciones ajenas los mismos (Adler, 1997; Brett y Okumura, 1998). Por ello, la cultura, que se transmite entre sus miembros a través de un proceso de socialización (Morris *et al.*, 1998), influye en la efectividad de la comunicación que se establece en todo proceso negociador. Además, en función de dicha interacción comunicativa, la cultura influirá sobre la atmósfera (Poortinga y Hendricks, 1989; Urban, 1996; Pelled, 1996; George, Jones y Gonzalez, 1998) y relación creadas entre las partes negociadoras (Weiss, 1993).

Por tanto, se sugiere que el conocimiento de la cultura del otro negociador es fundamental con el fin de poder anticipar su comportamiento (Hofstede, 1989; Rao y Schmidt, 1998; Maron y VanBremen, 1999) y así optar por el comportamiento más adecuado (Weiss, 1994b; Yuan, 1998).

La existencia de diferencias culturales en la negociación facilita el que se cometan errores comunicativos (Weiss, 1987; Dyer y Song, 1997; Rao y Schmidt, 1998; Hoon-Halbauer, 1999; Walsh, Wang y Xin, 1999) y ambigüedad de expectativas (Jemison y Sitkin, 1986a y b), con los consiguientes efectos negativos sobre las actitudes, confianza y relación entre las partes.

En concreto, entendemos que las diferencias culturales facilitan que se generen malentendidos entre las partes y dudas sobre cómo desarrollar el proceso negociador ante la incertidumbre de cuál puede ser el comportamiento ajeno. En este sentido, cuando los negociadores pertenecen a distintas culturas, sin existir familiaridad con los valores culturales del otro negociador, los malentendidos y dudas favorecen que no establezcan una interacción comunicativa efectiva intercambiando, de forma abierta y completa, toda la información por los recelos que pueden existir.

Ahora bien, siguiendo a Iborra (2002), se considera que en el nacimiento, desarrollo y cambio de una cultura influyen tres factores clave (1) la cultura del país o nacional (2) la historia organizativa y sus líderes principales y (3) una serie de factores relacionados con la ocupación o el sector industrial. Por tanto, las diferencias culturales pueden provenir de la cultura del país, la cultura organizativa y la cultura profesional, las cuales -todas ellas- ejercen considerable influencia sobre la dinámica negociadora (Hofstede, 1989; Weiss, 1993; Hofstede y Usunier, 1996; Valdés, 1998).

La cultura del país se considera que está más arraigada que la organizativa y que la profesional, debido a que la primera se hace inherente a sus miembros desde que éstos nacen. Por contra, es la cultura profesional la que tiene la consideración de menos enraizada, porque es menor el tiempo durante el cual las personas internalizan los valores que la constituyen (Hofstede y Usunier, 1996; Weiss, 1999a). Consideramos que este hecho puede influir sobre la magnitud del impacto que cada tipo de cultura puede tener sobre el proceso negociador.

a) La cultura del país.

Los efectos de la cultura del país sobre el proceso de negociación, y particularmente sobre la elección del comportamiento negociador⁸⁸, han sido los más estudiados (Graham, 1983; Graham y Herberger, 1983; Graham, 1985; Graham, Jolibert y Meissner, 1988; Adler, Brahm y Graham, 1992; Tung, 1996; Adler, 1997; Dyer y Song, 1997; Morris *et al.*, 1998; Yuan, 1998; Kozan y Ergin, 1999; Zhao, 2000; Saorín, Escribá e Iborra, 2001, 2002).

Hofstede (1980)⁸⁹, en su estudio, caracteriza a las culturas nacionales en función de cuatro dimensiones: *distancia de poder*⁹⁰, *individualismo/colectivismo*⁹¹, *masculinidad/feminismo*⁹² y *tolerancia de la incertidumbre*⁹³. Este estudio posteriormente se completó con el realizado por Bond (1987)⁹⁴, el cual supuso añadir una quinta dimensión caracterizadora de la cultura del país. Dicha dimensión se denominó *dinamismo de Confucio*⁹⁵ u *orientación a largo plazo*⁹⁶.

⁸⁸ Adicionalmente, es esencial indicar que la cultura nacional implica diferencias en el uso de la intermediación para la resolución de conflictos y respecto a la economicidad y uso del tiempo (monocrónico/policrónico) y orientación temporal (Mautner-Markhof, 1989; Ghauri, 1996; Usunier, 1996; Adler, 1997; Kozan y Ergin, 1999).

⁸⁹ Este estudio se realizó en 1968 y 1972, incluyendo más de 116.000 cuestionarios de 72 subsidiarias nacionales de IBM, 50 países y tres regiones (África del este, África del oeste y los países árabes).

⁹⁰ La distancia de poder hace referencia al grado en el que los miembros de las organizaciones con menos poder aceptan la distribución desigual de poder (Hofstede, 1980).

⁹¹ La oposición individualismo/colectivismo describe el grado en el que los individuos están integrados en grupos. En ese sentido, las culturas individualistas se caracterizan por nexos débiles entre sus miembros, mientras que en aquellas culturas cuyo grado de colectivismo es elevado, los individuos están integrados en grupos altamente cohesionados, es decir, los nexos son fuertes (Hofstede, 1980).

⁹² La dimensión masculinidad/feminismo es relativa a la importancia que tienen en una cultura los valores considerados masculinos (éxito, asertividad, ...) frente a los valores más femeninos (relación, cooperativismo, ...). En las culturas caracterizadas por un elevado grado de masculinidad se hace mayor hincapié sobre los valores considerados como masculinos. Por el contrario, las culturas con un carácter más feminista potencian en mayor medida los valores femeninos (Hofstede, 1980).

⁹³ Por último, la tolerancia de la incertidumbre, a diferencia de las tres dimensiones culturales anteriores que están más relacionadas con el comportamiento social, hace referencia a la búsqueda de la verdad (Hofstede, 1989). Esto es, indica hasta qué punto los miembros de una cultura se sienten cómodos con situaciones no previstas (Hofstede, 1980).

⁹⁴ El estudio consistió en cuestionarios contestados por 1000 estudiantes de distintas disciplinas de 22 países de los 5 continentes. El cuestionario constaba de 40 ítems sobre valores chinos y se trataba de valorarlos. El único país socialista fue Polonia.

⁹⁵ La denominación es debida a que refleja las enseñanzas de Confucio.

⁹⁶ Las culturas orientadas a largo plazo se caracterizan por buscar relaciones a largo plazo (se centran en el futuro más que en el pasado y presente), y por tanto por la perseverancia para lograr lo deseado, incluso sacrificándose (Hofstede, 1991, 1994). Esta última dimensión se incluyó en Hofstede (1991) aunque se menciona en su trabajo de 1989.

Son numerosos los estudios empíricos que, basándose en las dimensiones culturales de Hofstede anteriormente citadas, han analizado el efecto de la cultura del país sobre la adopción de un tipo u otro de comportamiento negociador, pero se trata básicamente de trabajos centrados en las negociaciones intraculturales.

Así, Graham, Mintu y Rodgers (1994) estudian si el modelo generalmente aceptado de negociación funciona de igual modo en 11 culturas diferentes⁹⁷. Los autores encontraron, a través de negociaciones simuladas, diferencias respecto a la adopción del comportamiento negociador en función de las dimensiones culturales de Hofstede. Este trabajo puede ser considerado, desde nuestro punto de vista, como el intento de aglutinar los resultados de otros estudios empíricos previos (Graham, Kim, Lin y Robinson, 1988; Campbell, Graham, Jolibert y Meissner, 1988; Adler, Brahm y Graham, 1992).

Dyer y Song (1997), en su estudio sobre la gestión de conflictos interpersonales en EEUU y Japón, concluyen que existen diferencias en el comportamiento adoptado. En particular, los japoneses tienden a utilizar menos los comportamientos competitivos que los americanos.

Xie, Song y Stringfellow (1998)⁹⁸ demuestran que la cultura del país afecta al nivel de conflicto percibido y a la eficacia del comportamiento de gestión del conflicto adoptado.

Morris *et al.* (1998)⁹⁹ concluyen que los valores culturales individualismo/colectivismo y tradición/logro pueden explicar qué tipo de estilo de gestión del conflicto es adoptado.

⁹⁷ Las culturas analizadas son EEUU, Canadá-anglófona, Canadá-francófona, México, Reino Unido, Francia, Alemania, Unión de las Repúblicas Soviéticas Socialistas, Taiwán, China y Corea.

⁹⁸ El estudio se realizó sobre 300 empresas de Hong-Kong y 500 empresas de Japón, EEUU y Reino Unido.

⁹⁹ Se centran en la influencia de la cultura sobre el comportamiento negociador elegido, realizando un análisis empírico sobre 4 culturas (EEUU, China, Filipinas e India).

Angwin (2001) analiza la influencia de la cultura del país sobre la importancia que se da a los distintos aspectos de la *due diligence* en el proceso de preadquisición y, por tanto, el tipo de profesional que se considera clave como asesor externo en el mismo en seis países (Francia, Reino Unido, Alemania, Suiza, Holanda y Suecia). En este sentido, se concluye que las diferencias culturales de país influyen en el comportamiento de negociación, en qué aspectos son considerados relevantes a analizar, en la necesidad de acudir a profesionales externos y en cómo se implementa el acuerdo.

En los estudios analizados, tal y como se recoge en la tabla 3.2., se puede observar que cuanto mayor sea la distancia de poder en una cultura, al estar esta dimensión relacionada con el grado de aceptación de la distribución desigual de poder, la posibilidad de llevar a cabo métodos integrativos es mayor (Graham, Mintu y Rodgers, 1994; Angwin, 2001). En función de la distancia de poder existente, las fuentes y los símbolos de poder son valorados de diferente manera.

En las culturas colectivistas se tiende a adoptar comportamientos integrativos (compromiso y colaboración) (Graham, Mintu y Rodgers, 1994; Angwin, 2001), ya que el establecimiento de una buena relación es esencial (Hofstede, 1989) y se percibe menos conflicto (Dyer y Song, 1997). Por el contrario, los comportamientos competitivos son más utilizados en culturas individualistas (Xie, Song y Stringfellow, 1998; Angwin, 2001).

Las culturas de carácter masculino se caracterizan porque sus miembros tienden a luchar y no comprometerse (Hofstede, 1989), por ello es más difícil llevar a cabo comportamientos integrativos (Graham, Mintu y Rodgers, 1994; Angwin, 2001).

Por su parte, la tolerancia de la incertidumbre influye también sobre la posibilidad de adoptar comportamientos integrativos por el hecho de que si la cultura se caracteriza por una baja tolerancia, los negociadores prefieren procedimientos rutinarios y estructurados (Hofstede, 1989; Hofstede y Usunier, 1996). Es decir, ante comportamientos no conocidos se tiende a desconfiar; por lo

tanto, a menor tolerancia de la incertidumbre menor es la posibilidad de adoptar comportamientos integrativos (Graham, Mintu y Rodgers, 1994; Angwin, 2001). Recordemos que los procesos negociadores se caracterizan por la existencia de cierto grado de ambigüedad.

Finalmente, y respecto a la última dimensión cultural, se manifiesta que cuanto mayor sea la orientación a largo plazo (inexistencia de presión temporal) los miembros de dicha cultura utilizan más la colaboración y el compromiso (Graham, Mintu y Rodgers, 1994; Usunier, 1996; Xie, Song y Stringfellow, 1998; Angwin, 2001; Li y Labig, 2001).

Li y Labig (2001), en su trabajo de carácter exploratorio, muestran que las culturas nacionales, centradas en la creación de una relación o conexión (“guanxi”) entre las partes negociadoras -como son las culturas del este de Asia- presentan una elevada orientación al largo plazo. En este sentido, se comprueba que el comportamiento negociador viene influido por dicha orientación, facilitando los comportamientos de carácter cooperativo o integrativo. La razón reside en que la orientación hacia la relación hace que los negociadores busquen saber cuáles son las necesidades ajenas y, de este modo, llegar a un buen entendimiento entre las partes y de la situación.

Tabla 3.2.- Efectos de la cultura nacional sobre el comportamiento negociador intracultural.

SI	ENTONCES
Distancia de poder alta	Mayor uso de comportamientos integrativos (Graham, Mintu y Rodgers, 1994; Angwin, 2001)
Colectivismo alto	Mayor uso de comportamientos integrativos (Graham, Mintu y Rodgers, 1994; Brett y Okumura, 1998; Morris <i>et al.</i> , 1998; Angwin, 2001)
Individualismo alto	Mayor uso de comportamientos competitivos (Graham y Herberger, 1983; Xie, Song y Stringfellow, 1998; Brett y Okumura, 1998; Morris <i>et al.</i> , 1998; Angwin, 2001)
Feminismo alto	Mayor uso de comportamientos integrativos (Graham, Mintu y Rodgers, 1994; Angwin, 2001)
Masculinidad alta	Menor uso de comportamientos integrativos (Graham, Mintu y Rodgers, 1994; Angwin, 2001)
Tolerancia baja de incertidumbre	Menor uso de comportamientos integrativos (Graham, Mintu y Rodgers, 1994; Angwin, 2001)
Elevada orientación a largo plazo	Mayor uso de comportamientos integrativos (Graham, Mintu y Rodgers, 1994; Usunier, 1996; Xie, Song y Stringfellow, 1998; Angwin, 2001; Li y Labig, 2001)

Fuente: Elaboración propia.

Los trabajos analizados hasta el momento abordan el impacto que tiene la cultura del país sobre la adopción del comportamiento negociador en empresas de dicho país. Sin embargo, a pesar de la importancia de los estudios sobre cultura nacional y comportamiento negociador, la evidencia empírica del impacto de las diferencias culturales en las negociaciones interculturales es escasa.

Entre trabajos de carácter intercultural cabe destacar el trabajo de Tung (1982). En éste se analizan las negociaciones internacionales realizadas entre empresas de EEUU y empresas de China¹⁰⁰ para comprobar si el comportamiento negociador difiere en función de la cultura nacional y, con ello, si los resultados obtenidos en el proceso difieren también. En particular, la autora encuentra que la cultura del país es un factor clave en la selección del comportamiento negociador, ya que las diferencias culturales dificultan el proceso de negociación debido a los problemas de comunicación que pueden surgir. De hecho, en este trabajo, se considera que las diferencias culturales son uno de los factores más importantes

¹⁰⁰ Se trata de un estudio realizado con 138 empresas americanas que desarrollaron negocios en China.

para entender el fracaso de las transacciones realizadas entre EEUU y China. A la misma conclusión llegan Paik y Tung (1999), al comparar los comportamientos negociadores adoptados en las transacciones realizadas entre multinacionales de EEUU y empresas de tres culturas asiáticas: Corea, Japón y China.

La dificultad de establecer una comunicación efectiva ante las diferencias en cultura nacional se defiende también en el trabajo exploratorio realizado por Saorín, Escribá e Iborra (2002). En concreto, se indica que las diferencias culturales de este tipo facilitan los errores de percepción e interpretación, suscitando dudas sobre la respuesta ajena. Se muestra que se dificulta la adopción de comportamientos integrativos, ya que la comprensión de la situación y el entendimiento mutuo entre las partes negociadoras se hace más difícil.

En uno de los escasos estudios empíricos centrados directamente en las diferencias entre las negociaciones intra e interorganizativas, Brett y Okumura (1998)¹⁰¹ encuentran que las negociaciones interculturales son más complejas que las intraculturales debido a las diferencias existentes respecto al comportamiento adoptado. Y por otra parte, el estudio enfatiza que es muy difícil gestionar la información transmitida en el proceso negociador cuando cada parte pertenece a diferentes culturas nacionales.

Por tanto, cuando los negociadores pertenecen a distintas culturas nacionales, sin tener éstos familiaridad respecto a la cultura ajena¹⁰², entendemos que existirán dudas sobre qué comportamiento adoptar en la negociación. La razón reside en que aunque la cultura a la cual se pertenece le impulsaría a mostrar un comportamiento integrativo, se puede estar corriendo el riesgo que el otro negociador utilice a su favor la información aportada (Saorín, Escribá e Iborra, 2002). Por esa razón, dichas dudas, a nuestro modo de ver, se reflejarán en la elección de un comportamiento menos integrativo. Además, los malentendidos que se facilitan en la interacción comunicativa ante las diferentes formas de percibir,

¹⁰¹ El análisis se centra en la dimensión cultural individualismo/colectivismo del trabajo de Hofstede (1980) y la oposición jerarquía/igualdad. Consiste en el análisis de 30 negociaciones EEUU/Japón, 47 negociaciones EEUU/EEUU y 18 Japón/Japón.

¹⁰² La situación de familiaridad con la cultura nacional del otro negociador será objeto de análisis en epígrafes posteriores.

interpretar y evaluar la información y las acciones ajenas, favorecerán aún más la no adopción de comportamientos integrativos.

b) La cultura organizativa.

La segunda fuente de diferencias culturales son aquellas relacionadas con la cultura organizativa. La cultura de cada organización también repercute sobre el proceso negociador, sin embargo no se han estudiado sus efectos con tanta profundidad como los de la cultura del país.

Además, sobre todo se ha analizado la forma de resolución de los conflictos intraorganizativos. En estos trabajos se sugiere que cuanto mayor sea la centralización y formalización existentes en la empresa, se optará en mayor medida por la intermediación o participación de terceras partes no implicadas directamente en el conflicto existente, especialmente de directivos superiores. Es decir, se optará por la resolución jerárquica ante conflictos imposibles de solucionar directamente por las partes. En cambio, en culturas más participativas se recurrirá en menor medida a la jerarquía (Graham, Mintu y Rodgers, 1994).

Asimismo, los trabajos se centran principalmente en las repercusiones que tienen las diferencias culturales organizativas sobre la posterior implementación de la estrategia negociada. En concreto, destacan cómo distintas culturas organizativas conllevan diferentes estilos de dirección, dificultando la correcta implementación (Beatty, 1994; Weber, 1996; Grossman, 1999). No obstante, entendemos y defendemos que las diferencias en cultura organizativa influyen sobre el desarrollo de la negociación y sus resultados.

Las relaciones interorganizativas, como pueden ser las adquisiciones y las joint ventures, se caracterizan por la interacción de empresas sin una historia común y, por tanto, sus procesos negociadores se caracterizan por la presencia de diferencias respecto a la cultura organizativa (Iborra, 2002).

Entre los trabajos que analizan la influencia de las diferencias en la cultura organizativa sobre el proceso de negociación, encontramos Buono, Bowditch y Lewis (1985) y Brannen y Salk (2000)¹⁰³ En ambas investigaciones se concluye, si bien en el primer caso no se extrae tan directamente como en el segundo, que las diferencias en la cultura organizativa ejercen un impacto sobre el clima¹⁰⁴ del proceso negociador y, por extensión, sobre el comportamiento adoptado.

Al igual que con las diferencias en la cultura del país, cuando los negociadores poseen distintas culturas organizativas se facilitan los malentendidos en la comunicación. Cuanto más similares son las culturas organizativas, menos difieren las formas de actuación de las empresas (Escribá, 1999a). Por esa razón, si existen diferencias en cultura organizativa entre las partes negociadoras, el proceder o el modo en que se desarrolle el proceso puede diferir considerablemente. En este sentido, pueden surgir problemas de interpretación y recelos que impulsarán a los negociadores a adoptar comportamientos menos integrativos. Las diferencias crean tensiones, las cuales suscitan incertidumbre sobre cómo comportarse y, en concreto, sobre si no es arriesgado hacerlo de forma abierta y honesta.

c) La cultura profesional.

La tercera fuente de diferencias culturales son las diferencias en la cultura profesional. Por cultura profesional se entiende el *conjunto de valores que caracterizan a los miembros de una profesión y que sirve de guía en sus comportamientos y criterios de decisión* (Schein, 1996¹⁰⁵; Weiss, 1999a). Desde

¹⁰³ Buono, Bowditch y Lewis (1985) analizan las fases de pre-fusión, fusión y post-fusión de dos bancos haciendo hincapié en las repercusiones de las diferencias en cultura organizativa en las distintas fases. Por su parte, Brannen y Salk (2000) se centran en el impacto de las diferencias en cultura organizativa sobre los procesos negociadores de la creación de una joint venture (NUTECH) entre una empresa alemana y otra japonesa.

¹⁰⁴ Buono, Bowditch y Lewis (1985) toman al clima como indicador del cumplimiento de las expectativas que poseen las partes.

¹⁰⁵ Schein distingue diferentes culturas dependiendo del tipo de ocupación. El "background" que un individuo posee por su ocupación hace que se comporte de una forma determinada.

nuestro punto de vista, la cultura profesional tiene como antecedente la cultura sectorial (Gordon, 1985; Chatman y Jehn, 1994)¹⁰⁶.

Los efectos de la cultura profesional sobre la negociación han recibido escasa atención por parte de los investigadores. Es la fuente de diferencias culturales que menos se ha analizado respecto a su influencia en el desarrollo y resultado de la negociación, y los pocos trabajos que tratan de hacerlo, realizan el análisis de forma superficial y son de carácter teórico.

En la cooperación y en las adquisiciones los equipos negociadores suelen estar compuestos por distintas categorías profesionales (abogados, contables, analistas financieros, bancos inversores, directivos, etc.), poniéndose de relieve de esta manera la influencia que ejerce la cultura profesional durante el proceso negociador (Commons, 1985; Jemison y Sitkin, 1986a y b; BenDaniel y Rosenbloom, 1990; Menguzzato, 1992; Urban, 1996; Gaugham, 1999; Dasí, Iborra, Sánchez, Dolz y Adame, 2000; Ring, 2000). Por tanto, entendemos que es necesario enfatizar la importancia de la cultura profesional con el fin de comprender los resultados de los procesos negociadores.

Las negociaciones de las joint ventures y de las adquisiciones se consideran procesos complejos y, por ese motivo, se requiere de la participación de distintos profesionales, ya sean de carácter interno o externo a la empresas participantes, los cuales tienen sus propias formas de interpretar, percibir y evaluar la información y las acciones (Weiss, 1999a). Asimismo, cada categoría profesional puede hacer hincapié en temas concretos (temas legales, financieros, etc.) con lo que se puede dificultar el mutuo entendimiento y el cumplimiento de sus intereses (Schelling, 1956; Kramer, 1991; Ring y Van de Ven, 1994). Consideramos, también, que la profundidad con la que se tratarán los temas dependerá de la composición profesional del equipo negociador.

No debemos olvidar, además, que en muchos casos la participación de profesionales externos sólo se da en la negociación (Jemison y Sitkin, 1986a y b;

¹⁰⁶ Estos autores consideran que el sector es un factor explicativo de los diferentes tipos de cultura.

Haspeslagh y Jemison, 1991; Kosnick y Shapiro, 1997), conllevando que no se centren en las repercusiones o efectos posteriores de sus decisiones y comportamientos en la fase de implantación. Es por todo ello que, de forma general, se considera que a mayor especialización en la composición de los equipos negociadores, mayores pueden ser los problemas de comunicación en la negociación, dificultándose la consecución de acuerdos mutuamente satisfactorios (Rubin y Brown, 1975; Pelled, 1996; Dyer y Song, 1997; Morosini, 1998).

En trabajos recientes como el realizado por García y Fontrodona (2002) destacan como la eficiencia y eficacia de la participación de terceras partes, como puedan ser los bancos de inversión, en los últimos años se está poniendo en duda. En concreto, se plantea como el sistema de compensación que se establece habitualmente en función del éxito, la inexistencia de un sistema legal que vigile mejor el comportamiento ético de las terceras personas externas y la falta de inculcación del liderazgo ético a través de la cultura organizativa en las empresas que se dedican al asesoramiento e intermediación en operaciones tan importantes como son las fusiones y adquisiciones, dificultan que el comportamiento de estas terceras partes se centren en la creación de valor para las empresas que representan. Éstas, sin embargo, se preocupan en mayor medida por su propio interés.

Las diferencias culturales se presentan como uno de los factores de fracaso de las negociaciones de las joint ventures y de las adquisiciones (Urban, 1996; Morosini, 1998; Sebenius, 1998; Inkpen y Li, 1999). Y en particular, respecto a la cultura profesional, se pone de manifiesto que si bien la complejidad de estas negociaciones conlleva la participación de terceras partes pertenecientes a distintas categorías profesionales con el fin de poder llevarlas a cabo (BenDaniel y Rosenbloom, 1990; Ring y Van de Ven, 1994; Valdés, 1998), esto también dificulta la comunicación y el acercamiento de intereses.

Jemison y Sitkin (1986a y b) consideran, respecto a las adquisiciones, que la segmentación de actividades puede ejercer un efecto en doble sentido. Por una parte, puede facilitar el proceso de formulación de las adquisiciones; pero, por otra,

la segmentación es una de las características del proceso que dificulta la racionalidad de la decisión, porque dificulta y complica la unificación de los distintos análisis realizados por las personas participantes de distintas categorías profesionales, y además favorece la ambigüedad de expectativas.

Entendemos que a mayor participación de distintas categorías profesionales en los equipos negociadores, más difícil y menos efectiva puede ser la comunicación. Cada negociador, desde su cultura profesional, interpretará y actuará de una forma determinada, facilitando que se produzcan malentendidos entre los mismos. Se facilita así, el incremento de la incertidumbre sobre el cumplimiento de las expectativas y la creación de diferentes significados, y se dificulta la anticipación del comportamiento ajeno. Todo ello hace muy complejo el conocimiento y entendimiento completo entre las partes.

Ahora bien, consideramos que también es esencial, ante la existencia de distintos profesionales que difieren en sus valores, analizar si el enfoque u orientación de dicho equipo negociador es más o menos generalista, ya que, en definitiva, es lo que tendrá repercusiones respecto a cuál va a ser el comportamiento mostrado frente al otro equipo negociador en el proceso.

En la literatura se puede observar que la participación activa en el proceso negociador del director general y de los directivos operativos clave para el desarrollo del acuerdo se considera fundamental, con la finalidad de poder alcanzar acuerdos inteligentes, es decir, satisfactorios y duraderos (Jemison y Sitkin, 1986a y b; Hunt, 1990a; Menguzzato, 1992; Ring y Van de Ven, 1994; Littler y Leverick, 1995; Morosini, 1998; Grossman, 1999; Inkpen y Li, 1999). La participación de éstos, en nuestra opinión, permitirá la mejor integración de los distintos análisis realizados, o lo que es lo mismo, un enfoque más generalista que profesional.

La participación activa de la dirección general, la definición de un rol integrador y la involucración de directivos operativos, consideradas herramientas que suavizan los efectos negativos de la segmentación de las actividades,

presente en las fusiones y adquisiciones, han sido enfatizadas en el trabajo de Iborra (1997).

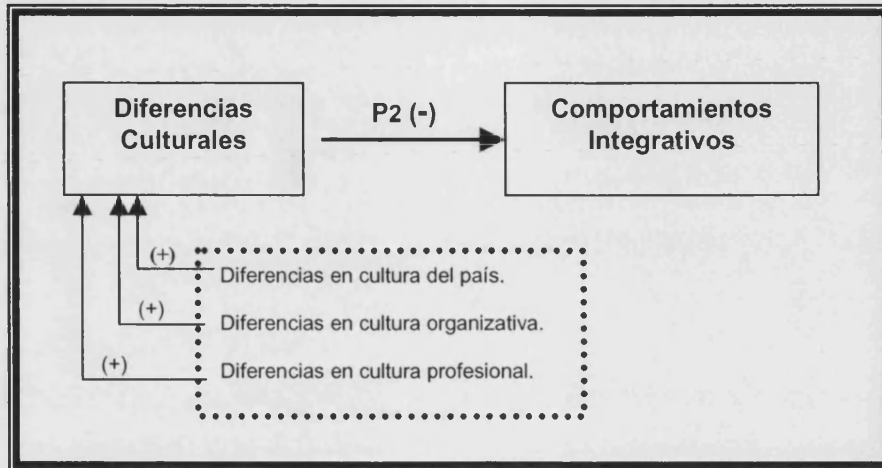
Por tanto, entendemos que la existencia de diferencias en cultura profesional que surgen ante la participación de distintas personas en las negociaciones de diferentes categorías profesionales, dificulta la adopción de comportamientos integrativos, tanto a nivel intraequipo cuando no exista un rol integrador, como entre los equipos negociadores. La cultura profesional influye en cómo se va a desarrollar la negociación, y las diferencias facilitarán problemas en la comunicación, que llevarán a que las partes, por errores en la percepción, no se comporten de forma integrativa y, como consecuencia, no puedan llegar a un entendimiento mutuo y a un acercamiento de sus intereses.

Así pues, como se ha argumentado, las diferencias culturales ya sean debidas a la cultura del país, a la cultura organizativa y/o cultura profesional, facilitan que se generen malentendidos, dudas y recelos que dificultan el establecimiento de una comunicación abierta, clara y honesta en las negociaciones. En ese sentido proponemos que:

~~~~~  
***Proposición 2: Ante diferencias culturales, ya sean respecto a la cultura del país, la cultura organizativa y/o cultura profesional, las partes negociadoras muestran menos comportamientos integrativos.***  
~~~~~

A modo de resumen, el impacto cultural sobre la elección de los comportamientos negociadores integrativos queda reflejado en la figura nº 8.

Figura n° 8.- Esquema gráfico de las proposiciones relativas a la cultura del equipo negociador.



Fuente: Elaboración propia.

III.4.- La relación poder-dependencia.

Entender la dinámica de los procesos negociadores implica analizar la relación de poder entre las partes, ya que existe un consenso sobre el papel clave que desempeña el poder negociador en la determinación del resultado (Cohen, 1980; Kochan y Verma, 1983; Fisher, Ury y Paton, 1983; Jick, 1990; Tolbert, 1991; Serrano y Rodríguez, 1993; Weiss, 1997; Roure, 1997; Cool y Henderson, 1998; Hayward y Boeker, 1998; Altimira, 2000).

Aunque se encuentran muchas definiciones de *poder negociador*, todas ellas indican la misma idea. Así, entre otras, tenemos que éste supone la habilidad de influir sobre el resultado de una negociación en favor propio (Schelling, 1956). Fisher (1983:150) define el poder negociador como "la habilidad de afectar de forma favorable la decisión ajena", mientras Lax y Sebenius (1986:250) consideran que es la "habilidad del negociador de cambiar favorablemente la situación de negociación". Y Pfeffer (1993:28) propone como definición la siguiente: "el poder es la capacidad de influir en las conductas, de cambiar el curso de acontecimientos,

de vencer resistencias y de conseguir que la gente haga algo que de otro modo no haría”.

La importancia e influencia del poder en la negociación han sido tratadas en mayor medida en trabajos de carácter sociológico respondiendo a su caracterización de relacional. Esto es, el poder negociador es fruto de la relación existente entre dos o más partes interdependientes (Anderson y Narus, 1984, 1990; Harrigan y Newman, 1990; Tolbert, 1991; Gray y Yan, 1994). Siguiendo a Emerson (1962) el poder viene definido como algo implícito en la dependencia de otros. O como indica Altimira (2000), el poder de negociación puede expresarse como el grado de dependencia relativa de un posible socio con respecto al otro. Por tanto, se concluye que el poder negociador es el reflejo de la relación de dependencia existente entre las partes negociadoras.

Además, hay que destacar que el poder negociador es una cuestión de percepción y, por tanto, lo importante no es en sí el poder objetivo, sino el subjetivo o percibido por las partes. En este sentido, la disponibilidad de información incorrecta de la situación conllevaría percibir erróneamente el poder relativo de cada parte y, con éste, tomar decisiones no acertadas (Bacharach y Lawler, 1981; Fisher, 1983; Harrigan y Newman, 1990; Stark, 1994), que repercutirían negativamente sobre el resultado de la negociación.

Como se señaló previamente, las organizaciones no son autosuficientes y, por ello, debido a la interdependencia entre las mismas, el juego de poder se considera clave para la consecución de sus intereses (Pfeffer y Salancik, 1978). Es en las situaciones de interdependencia en las cuales el juego de poder adquiere mayor relevancia (Pfeffer, 1992a y b, 1997).

Las joint ventures y las adquisiciones son opciones estratégicas que persiguen la gestión de la interdependencia existente entre empresas ante su condición de no autosuficientes. Esta realidad se pone de manifiesto en sus negociaciones y explica la necesidad o importancia que tiene para las mismas la consecución de un acuerdo. No obstante, aunque dicha relación existe en toda

negociación, la relación de poder-dependencia existente entre las partes negociadoras puede ser más o menos equilibrada en función de diversos factores. Estos factores son los siguientes:

a) Alternativas disponibles (MAANs).

Siguiendo el planteamiento de Emerson (1962)¹⁰⁷, la dependencia de un actor social respecto a otro viene determinada por dos relaciones: 1) directamente proporcional a la inversión en objetivos en los que intermedia el otro actor social, y 2) inversamente proporcional a la posibilidad de disponer de fuentes alternativas para la consecución de dichos objetivos.

De este modo, y dado que la primera relación siempre se produce en los procesos de negociación, entendemos que el grado de equilibrio / desequilibrio respecto a la situación de poder-dependencia existente entre las empresas negociadoras es función de las alternativas que posea cada una de ellas para la consecución de sus intereses.

Así, en las negociaciones interorganizativas, y en concreto de las joint ventures y de las adquisiciones, se considera que la dependencia o el poder negociador que posee cada parte negociadora vendrá determinado por las alternativas que éstas posean, ya sea respecto al socio o a la opción estratégica, para lograr los recursos y capacidades requeridos (Yan y Gray, 1994; Rao y Schmidt, 1998; Valdés, 1998; Altimira, 2000; Yan y Gray, 2001).

Holt (1978), al analizar el poder negociador de las empresas americanas de ordenadores en los países de Europa del este, concluye que las empresas americanas, ante el menor conocimiento que poseen las empresas europeas respecto al sector, tienen mayor poder de negociación y, con ello, obtienen mejores resultados. Por tanto, se destaca que el número de opciones y las capacidades de las empresas de Europa del este son inferiores y, por ello, surge una dependencia

¹⁰⁷ Es un trabajo centrado en las relaciones sociales y que entendemos se puede aplicar en el análisis de las negociaciones.

hacia las demandas ajenas. Esto es, la existencia de menores alternativas conlleva que la dependencia de las empresas europeas sea mayor.

En la misma línea, Rao y Schmidt (1998), en el ámbito de las alianzas estratégicas, indican que aquella parte cuyos recursos son de menor valor y posee menor número de alternativas, utiliza tácticas de intercambio de información y no se enfrenta a las demandas de sus oponentes al percibir que es más dependiente que su *partner*.

Aunque una parte esté negociando con otra una relación interorganizativa, no debe entenderse que ésta es la única alternativa de la cual dispone. Puede darse el caso de que exista la posibilidad de negociar con otros socios potenciales, los cuales pueden igualmente aportarles los recursos y capacidades que se requirieren. Esto implicaría que, llegado el momento en el cual la consecución de los intereses perseguidos en la negociación peligrase, dicha parte negociadora pudiese presionar a la otra, con el fin de que ésta aceptara sus demandas bajo el riesgo de abandonar las negociaciones en caso contrario (Altimira, 2000). Por tanto, existiría una situación de desequilibrio de poder de negociación a favor de la parte con disponibilidad de socios alternativos.

De igual modo se establece la relación respecto a la existencia de opciones estratégicas alternativas. Así, en Escribá (1999a) se defiende que en los acuerdos de cooperación la capacidad de la empresa para lograr los objetivos de forma individual, y la posibilidad de afrontar los costes de otras opciones estratégicas, como pueden ser las fusiones o adquisiciones, son dos factores clave en la determinación de la disponibilidad de alternativas. Se demuestra que la disponibilidad de alternativas ejerce influencia sobre la relación de dependencia existente entre los partners.

Sin embargo, destacar también que ante la inexistencia de alternativas de socio y/o estrategia, entendemos que no se anula la posibilidad de establecer la relación de equilibrio / desequilibrio de poder negociador. La razón reside en que el valor de la contribución o aportación de recursos es importante. En concreto, existe

un consenso en la literatura respecto al hecho de que aquella parte cuyos recursos aportados a la relación tengan un valor inferior, se sitúa en una posición de menor poder negociador¹⁰⁸. Esa parte negociadora dependerá más del único socio disponible, y estará más sujeta a las demandas ajenas ante la necesidad e importancia de llegar a un acuerdo de la cual se parte en todo proceso negociador¹⁰⁹.

Por tanto, el disponer de alternativas respecto al socio y/o la opción estratégica, implica poseer *mejores alternativas al acuerdo negociado*. Y estas alternativas al mejor acuerdo negociado (*MAANs*) serán más fuertes cuanto mayor sea la disponibilidad de alternativas tanto del socio como de la estrategia. En este sentido, cuanto más fuerte/s sea/n la/s mejor/es alternativa/s al acuerdo negociado disponible/s por un negociador (*MAANs*), más poder poseerá durante el proceso, con los consecuentes efectos sobre los resultados obtenidos (Fisher, Ury y Paton, 1983; Fisher, 1983; Lax y Sebenius, 1986; Roure, 1997). De este modo, enunciamos la proposición 3a.

~~~~~  
***Proposición 3a: El equilibrio de poder-dependencia en la negociación está positivamente relacionado con la similitud en la fortaleza de los MAANs que poseen las partes negociadoras.***  
~~~~~

b) Disponibilidad de información de la situación de negociación.

La información de la cual disponen y en la que se basan las partes negociadoras al inicio de las negociaciones juega un papel fundamental en el desarrollo del proceso negociador, ya que las diferencias en la disponibilidad de información son consideradas fuente de desequilibrio de poder-dependencia (Cohen, 1980; Fisher, Ury y Paton, 1983; Lax y Sebenius, 1986; Roure, 1997).

¹⁰⁸ Si bien esta idea se ha destacado ante todo en trabajos centrados en las joint ventures o acuerdos de cooperación en general, consideramos que puede ser aplicada de igual modo a las adquisiciones.

¹⁰⁹ En esta situación la mejor alternativa al acuerdo negociado (*MAAN*) sería el no-acuerdo.

Cuando un negociador dispone de mayor información que el otro sobre los aspectos básicos de la situación de negociación (intereses ajenos, alternativas disponibles por parte del otro negociador, tiempo de negociación de la otra parte, ...), esa información puede ser utilizada por el negociador a su favor, ejerciendo un control sobre el desarrollo de la negociación y obteniendo de la otra parte la aceptación de sus demandas.

Ahora bien, dicha relación de poder-dependencia inicial puede ir modificándose a lo largo del proceso negociador. Esto es así desde el momento en que las partes, durante la interacción comunicativa, van obteniendo más información sobre la otra parte: sus intereses, su comportamiento, las bases de su poder, etc. La obtención de mayor información puede modificar las mejores alternativas al acuerdo negociado (*MAANs*) y, con éstas, cambiar la relación de dependencia percibida. Disponer de mayor información sobre las bases del poder o dependencia ajena otorga mayor poder negociador por la posibilidad de manipularlas o modificarlas (Tung, 1982; Lewicki, 1983; Brouthers y Bamossy, 1997; Inkpen y Li, 1999).

En la literatura encontramos que existe un consenso sobre el carácter dinámico de la relación de dependencia. No obstante, los trabajos se han centrado más en sus repercusiones a lo largo de la fase de postnegociación, esto es, tras el acuerdo negociado. En este sentido, se considera que el poder negociador poseído por las partes puede verse modificado como fruto del aprendizaje (Stoeber, 1979; Dymsha, 1988; Harrigan y Newman, 1990; Yan y Gray, 1994; Inkpen y Beamish, 1997; Brouthers y Bamossy, 1997), es decir, debido a la información disponible.

Inkpen y Beamish (1997) estudian la inestabilidad de las joint ventures y concluyen que las variaciones en la relación de dependencia entre los partners deben ser consideradas como un factor clave en su inestabilidad. Sin embargo, entendemos que el mismo razonamiento puede trasladarse a la fase de negociación. Así pues, desde nuestro punto de vista, durante el proceso

negociador la obtención de información puede llevar consigo cambios en la percepción de la situación de dependencia, repercutiendo, de este modo, sobre el resultado final de la negociación. Como resultado planteamos la proposición 3b.

~~~~~  
***Proposición 3b: Las diferencias respecto a la disponibilidad de información básica de los negociadores están positivamente relacionadas con una situación de desequilibrio de la relación poder-dependencia.***  
~~~~~

Partiendo de la relación de poder-dependencia existente, encontramos dos grupos de trabajos, en su mayoría teóricos, en los cuales se pone de relieve el impacto que tiene ésta sobre el desarrollo de la negociación y los resultados obtenidos. Un primer grupo incluye trabajos en los que se defiende la relación entre el poder de negociación de las partes y el resultado o logro de intereses alcanzados por las mismas. La mayoría de estudios son de carácter interorganizativo y hacen referencia, como se indicó previamente, al caso de las multinacionales, destacando el poder de negociación que poseen los gobiernos locales.

Dentro de este primer grupo, destacamos los trabajos de carácter empírico de Fagre y Wells (1982), Lecraw (1984), Weiss (1990) y Brouthers y Bamossy (1997). Los dos primeros son de carácter cuantitativo¹¹⁰, mientras que en los dos restantes la metodología utilizada es cualitativa. En este sentido, se concluye que los gobiernos locales ejercen influencia durante todas las fases de la negociación y, en concreto, durante la interacción negociadora afectan al resultado obtenido.

¹¹⁰ El trabajo de Fagre y Wells (1982) se realiza con una muestra de 650 subsidiarias latinoamericanas de empresas norteamericanas en 1975, mientras que en Lecraw (1984) la muestra la constituyen 153 subsidiarias de empresas manufactureras transnacionales en EEUU, Japón, Tailandia, Malasia, Singapur, Indonesia y Filipinas. La conclusión principal obtenida en ambas investigaciones es que el poder negociador de las partes influye en el porcentaje obtenido de la subsidiaria, es decir, existe una relación entre el poder o dependencia poseída y los resultados obtenidos por las partes.

Y en el ámbito de las joint ventures destacan las investigaciones empíricas realizadas por Yan y Gray (1994) y Yan Y Gray (2001)¹¹¹.

Como conclusión de todos los trabajos que se pueden englobar en este primer grupo, se obtiene que cuanto mayor sea el poder de negociación que tenga una parte negociadora respecto al resto, mejores resultados puede obtener ésta en la negociación. Es decir, el resultado vendrá determinado por la situación percibida de equilibrio o desequilibrio respecto al poder-dependencia (Schelling, 1956; Harrigan y Newman, 1990; Littler y Leverick, 1995; Kosnick y Shapiro, 1997; Hayward y Boeker, 1998), siendo definida la situación de equilibrio de poder negociador como “aquella en la que ambas partes son dependientes en grado similar y sus recursos tienen una importancia relativa aproximada” (Altimira, 2000: 103).

Por otro lado, y a nuestro modo de ver, existe otro grupo de trabajos, muy relacionado con el anterior, en el que se analiza la influencia de la situación de poder de negociación con mayor detalle. En concreto, se trata de trabajos centrados en el impacto que ejerce la situación de poder-dependencia sobre los resultados de la negociación a través de la adopción del comportamiento negociador. Son investigaciones en las cuales se destaca cómo la situación de equilibrio o desequilibrio de poder negociador influye sobre el tipo de comportamiento negociador adoptado y, con éste, sobre los resultados obtenidos. Por esa razón, si bien en última instancia podríamos no haber hecho ninguna distinción entre los trabajos existentes, entendemos que especificar cómo se produce la influencia de la relación poder-dependencia sobre el resultado de la negociación merece una atención especial.

Como se desprende de la literatura, aunque existe la tendencia de enfatizar las repercusiones de la situación de desequilibrio de dependencia sobre el comportamiento negociador, sin embargo, y como plantea Emerson (1962), la existencia de equilibrio no anula el juego de poder en la negociación. En este sentido, siempre se requiere el análisis de la influencia de la relación poder-

¹¹¹ Véase su explicación en el epígrafe III.1, en su apartado a) factores de contexto, de este trabajo.

dependencia existente sobre la adopción del comportamiento negociador. Así, en particular, se defiende que ante una relación de poder-dependencia equilibrada las partes tienden a comportarse de forma integrativa, obteniéndose de esta manera acuerdos ganar/ganar (Walton y McKersie, 1965; Rubin y Brown, 1975; Thomas, 1992; Altimira, 2000). Esto es así porque se considera que en una situación de dependencia existe un interés por colaborar con la finalidad de crear valor y reducir costes (Anderson y Narus, 1991). Por tanto, la interdependencia hace que la competencia dé paso a la colaboración (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998).

En la misma línea, Parkhe (1993a) concluye respecto a las joint ventures que la mutua interdependencia actúa como restricción del oportunismo, tanto *ex ante* como *ex post*, al cual se enfrentan los socios de este tipo de relación interorganizativa.

Por el contrario, en la literatura se considera que las asimetrías en el poder de negociación conducen a distintos resultados para las partes, ante la adopción de comportamientos distintos, hecho que entendemos tiene mucha relevancia por sus implicaciones sobre la consecución de acuerdos inteligentes o mutuamente satisfactorios.

En ese sentido, encontramos trabajos en los cuales se demuestra como el comportamiento adoptado por las partes difiere en función de cuál sea la dependencia relativa de las mismas. Así, Nauta y Sanders (2000), en su trabajo de carácter intraorganizativo centrado en la interdependencia interdepartamental existente y su influencia sobre el comportamiento negociador elegido, concluyen que la parte más dependiente adopta un comportamiento más colaborativo. En la misma línea se concluye en la investigación realizada por Yuan (1998); ya que se obtiene que la mayor dependencia percibida respecto a la consecución de un acuerdo de una de las partes negociadoras, implicó el comportamiento colaborativo de la misma.

De igual modo, y con respecto a los acuerdos de cooperación, encontramos trabajos como Anderson y Narus (1990) en el cual se demuestra que la parte más dependiente suele mostrar mayor interés en mantener la relación y, por ello, ésta es más receptiva a las demandas ajenas. Pearce (1997) indica que a mayor dependencia se tiende a colaborar más, se opta por la resolución conjunta de problemas y se persigue el mutuo acuerdo. Rao y Schmidt (1998), también en el ámbito de las alianzas estratégicas, se manifiestan de igual modo, indicando que aquella parte cuyos recursos son de menor valor y que posee menor número de alternativas, utiliza tácticas de intercambio de información y no se enfrenta a las demandas de sus oponentes al percibir que al ser más dependiente, podrá lograr sus intereses. Y en Escribá (1999a y b) también se defiende y se muestra que la percepción de relación de dependencia influye sobre el comportamiento a adoptar. En concreto, se concluye que la parte que percibe mayor dependencia muestra un comportamiento más cooperativo y de compromiso.

De igual modo, en el ámbito de las adquisiciones Palmer, Barber, Zhou y Soysal (1995)¹¹² muestran que cuando la empresa a adquirir es dependiente de la adquirente, ésta interactúa de forma colaborativa.

Sin embargo, respecto a la parte negociadora que se percibe en una posición de poder relativa más ventajosa, la literatura plantea que ésta manifiesta un elevado grado de asertividad y, por tanto, suele adoptar tácticas comunicativas duras (Rubin y Brown, 1975; Bacharach y Lawler, 1981; Lewicki, 1983). O en otras palabras, no lleva a cabo la reciprocidad de concesiones (Ebert y Wall, 1983; Kipnis y Schmidt, 1983; Serrano y Rodríguez, 1993; Rao y Schmidt, 1998). No obstante, dicha relación no siempre se ha demostrado en los trabajos empíricos como ocurre en el trabajo de carácter intraorganizativo realizado por Nauta y Sanders (2000).

¹¹² Se trata de un trabajo en el que se analizan las adquisiciones realizadas durante la década de los sesenta en EEUU.

Por tanto, y debido a la influencia que posee la relación de poder-dependencia sobre la adopción del comportamiento negociador y, con éste, sobre los resultados obtenidos, entendemos que es necesario poner de relieve, una vez más, la importancia que tiene percibir correctamente dicha relación a través de la obtención de información sobre las bases del poder negociador ajeno. Pascale y Roure (1995) enfatizan que sobrestimar o subestimar el alcance y la fuerza del poder de las partes es peligroso. Además, el uso que se realiza del poder disponible también se considera fundamental (Fisher, 1983; Stark, 1994). Así, en las negociaciones interorganizativas objeto de nuestro estudio, ante la interdependencia que existe más allá del corto plazo, el poder negociador debiera orientarse hacia la transformación de los intereses individuales en actividades coordinadas (Pfeffer, 1992a y b) y, de este modo, facilitar la consecución de un acuerdo inteligente por sus implicaciones sobre la posibilidad de mantener el compromiso a largo plazo.

Por tanto, y a raíz de lo comentado, entendemos que la situación de equilibrio o desequilibrio respecto al poder poseído por las partes nos ayudará a comprender qué tipo de comportamiento negociador es probable que sea adoptado por las partes negociadoras en las negociaciones de las joint ventures y de las adquisiciones. Cuando las partes perciban similar dependencia respecto a la otra, entendemos que la interacción comunicativa puede ser más abierta y honesta. Enunciamos así la tercera proposición.

~~~~~  
***Proposición 3: Existe una relación positiva entre una situación de poder equilibrada y la adopción de comportamientos integrativos.***  
~~~~~

No obstante, al igual que ocurría con el factor presión temporal, del análisis de la literatura parece extraerse que el factor poder-dependencia actúa de forma distinta en las negociaciones de las joint ventures y de las adquisiciones. Así, se plantea que la situación de desequilibrio es más característica de las

adquisiciones, mientras que en las joint ventures el equilibrio de poder es más probable.

En opinión de Newburry y Zeira (1997) y Zeira y Newburry (1999), en las adquisiciones una de las partes, la adquirente, siempre posee una posición ventajosa de poder respecto a la adquirida. Por el contrario, respecto a las joint ventures se plantea que suelen buscarse situaciones de equilibrio, o cercanas al mismo, con la finalidad de reducir el oportunismo y facilitar la creación de una relación de confianza, clave para este tipo de estrategia y, por tanto, no se produce el desequilibrio característico de las adquisiciones.

En este trabajo defendemos que, si bien puede ser más probable encontrar desequilibrios de poder negociador en las adquisiciones que en las joint ventures, entendemos que pueden encontrarse situaciones en las que las negociaciones de las joint ventures y de las adquisiciones no estén sujetas a situaciones de equilibrio / desequilibrio esperadas y habituales. Además, contrariamente al planteamiento de Newburry y Zeira (1997) y Zeira y Newburry (1999), consideramos que buscar situaciones de equilibrio de poder en las joint ventures no tiene por qué implicar la reducción del oportunismo potencial, ya que pueden existir agendas ocultas.

Entendemos que es posible encontrar ciertas diferencias respecto a la situación de poder-dependencia entre los distintos tipos de adquisiciones. Así, siguiendo la clasificación propuesta por Pritchett, Robinson y Clarkson (1997)¹¹³, en las adquisiciones de rescate la dependencia de una de las partes es claramente

¹¹³ Pritchett, Robinson y Clarkson (1997) clasifican las adquisiciones en función del clima existente entre las partes. De este modo, distinguen cuatro tipos de adquisiciones: las de rescate, las de colaboración, las contestadas y las hostiles.

Las adquisiciones de rescate pueden ser de dos tipos. El primero de ellos es aquél que refleja las adquisiciones que surgen como respuesta de una oferta hostil realizada por una empresa, por lo que se busca la ayuda de "un caballero blanco". Y el segundo tipo consiste en las adquisiciones que se realizan con el fin de solucionar los problemas serios de financiación de la empresa objetivo. Ambos tipos de adquisiciones de rescate se consideran el "mejor de los males".

Las adquisiciones de colaboración vienen caracterizadas por la voluntad de todas las partes de llevar a cabo la negociación y por el clima positivo que se crea en el proceso. En cambio, las contestadas reflejan un clima negativo fruto de la ansiedad y tensión creadas al no desear todas las partes el mismo acuerdo.

Finalmente, los autores distinguen las adquisiciones hostiles, que no son objeto de análisis en este trabajo, como se indicó previamente.

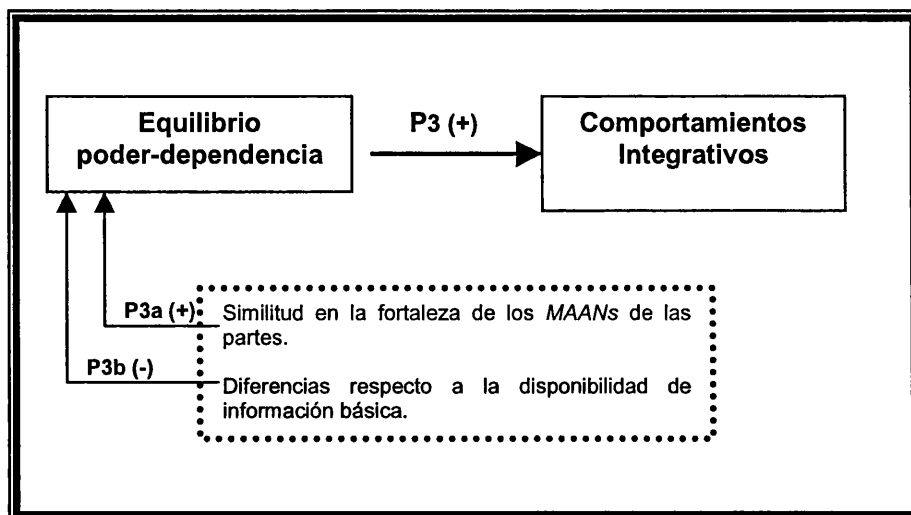
superior por las dificultades financieras que posee o por la necesidad de evitar ser adquirida por una empresa determinada. En cambio, en las adquisiciones de “colaboración” y contestadas, consideramos que el desequilibrio puede no ser tan importante como en las adquisiciones de rescate. E incluso, desde nuestro punto de vista, consideramos que se pueden presentar casos de adquisiciones en los que la relación de poder-dependencia sea muy similar a la existente en las negociaciones de algunas joint ventures.

De igual modo, entendemos que también podemos encontrar diferentes situaciones dentro de las joint ventures. En este sentido, las joint ventures que adoptan la estructura 50:50 -aunque puedan existir casos en los cuales no ocurren ser reflejo de una situación equilibrada entre los partners ante contribuciones consideradas complementarias y de similar valor (Killing, 1983; Harrigan, 1988; Bleeke y Ernst, 1991; Blodgett, 1992; Lorange y Roos, 1992). Es decir, en este tipo de joint ventures el poder negociador poseído suele ser similar, lo cual creemos impulsará a las partes a negociar de forma integrativa. Este tipo de estructura implica que los partners tengan similar control sobre la joint venture y sus resultados (joint venture compartida). En cambio, en las joint ventures en las que se opta por la estructura distinta a la de 50:50, la situación de poder puede suponer un menor equilibrio entre las partes conllevando, por tanto, el mayor control de una de ellas (joint venture dominada). No obstante, en las joint ventures de carácter sobre todo internacional, la estructura de propiedad puede venir determinada por la política del gobierno local (Weiss, 1990; Nair y Stafford, 1998).

Por tanto, aunque parece que las adquisiciones se caracterizan por un mayor desequilibrio de poder-dependencia mientras que las joint ventures por una situación de mayor equilibrio, entendemos que pueden existir situaciones en las cuales no se produzcan las relaciones esperadas, con las consiguientes repercusiones sobre la adopción del comportamiento negociador.

Para finalizar, y resumiendo, representamos en la figura nº 9 las relaciones que se han propuesto en relación al factor contextual relación poder-dependencia.

Figura nº 9.- Esquema gráfico de las proposiciones relativas a la situación de poder-dependencia.



Fuente: Elaboración propia.

III.5.- La experiencia previa.

Tanto en la literatura sobre negociación como en la relativa a las estrategias de las joint ventures y de las adquisiciones, se ha destacado el rol que desempeña la experiencia previa sobre los resultados obtenidos. No obstante, la atención prestada a este factor ha sido menor que los anteriores factores analizados en esta investigación, siendo escasos los trabajos de carácter empírico centrados en cómo se produce su impacto, tanto sobre los procesos negociadores (Weiss, 1997) como sobre la *performance* de las joint ventures y de las adquisiciones (Kusewitt, 1985; Fowler y Schmidt, 1989; Gulati, 1995; Saxton, 1997; Haleblan y Finkelstein, 1999; Very y Schweiger, 2001).

Asimismo, a raíz de la literatura observamos que la experiencia previa no siempre se considera que implica efectos positivos, ya que también puede conllevar efectos negativos (Stoever, 1979; Kusewitt, 1985; Jemison y Sitkin,

1986a y b; Heimann, 1989; Hunt, 1990a; Halebian y Finkelstein, 1999; Inkpen y Li, 1999).

Entendemos que la experiencia previa constituye uno de los factores que influye sobre los procesos negociadores y, en concreto, sobre la determinación del resultado, a través de su impacto sobre la elección del comportamiento de negociación. En este sentido, se considera que influye sobre las actitudes o intenciones de los negociadores (Casado y Pérez, 1975; Anderson y Narus, 1984; Poortinga y Hendricks, 1989; Pinkley y Northcraft, 1994; Brett, Northcraft y Pinkley, 1999) que, como se señaló en el capítulo anterior, impulsan el comportamiento. Así, George, Jones y Gonzalez (1998) plantean que, en caso de existir experiencias negativas, se facilita que surjan actitudes negativas y, con éstas, la adopción de comportamientos competitivos. En cambio, ante experiencias positivas, se favorecerá la creación de actitudes positivas facilitándose, de este modo, la elección de comportamientos integrativos de negociación.

Los negociadores pueden tener dos tipos de experiencia previa en función de si se trata de experiencia previa respecto al proceso de negociación de la estrategia, o de si ésta es relativa al otro negociador por la existencia de relaciones anteriores. Así, las partes que intervienen en la negociación pueden haber participado con anterioridad en procesos negociadores del mismo tipo de estrategia, o pueden haber negociado con el mismo/s negociador/es. Como es de suponer, y de este modo lo entendemos, ambos tipos de experiencia previa no son excluyentes.

a) Experiencia previa en procesos de negociación.

Respecto al primer tipo de experiencia previa, es decir, aquella relativa a los procesos de negociación de la estrategia, se considera que ésta puede ser beneficiosa siempre y cuando haya supuesto un aprendizaje sobre cómo llevar a cabo el proceso (Paine y Power, 1984; Commons, 1985; Heimann, 1989; Weiss, 1997; Inkpen y Beamish, 1997). De este modo, ésta inducirá que los negociadores

hagan mayor hincapié en aquellos aspectos más conflictivos y complejos con la finalidad de poder alcanzar mejores acuerdos (Gulati, Kahnna y Nohria, 1994; Tyler y Steensma, 1998; Morosini, 1998). En este sentido, y centrándonos en el factor que ocupa este trabajo, la experiencia previa en procesos de negociación puede facilitar que se adopte aquel comportamiento más adecuado (Weiss, 1997; Rao y Schmidt, 1998; Sebenius, 1998).

La experiencia previa favorece que los negociadores se centren en aquellos aspectos considerados de mayor relevancia y en la búsqueda de la información que se requiere (Paine y Power, 1984; Gulati, Khanna y Nohria, 1994; Pekar y Allio, 1994; Tyler y Steensma, 1998; Parkhe, 1998; Morosini, 1998; Haleblan y Finkelstein, 1999). Además, la obtención de mayor información y el tratamiento de los temas clave impulsará la creación de confianza entre las partes (Gulati, Khanna y Nohria, 1994; Parkhe, 1998).

Por tanto, a raíz de las argumentaciones anteriores, consideramos que la relación existente entre la experiencia previa y la adopción de comportamientos integrativos es positiva. Además se defiende que, en caso de poseer experiencias negativas, los negociadores tratarán de hacer más hincapié en los aspectos conflictivos y, por ello, adoptarán un comportamiento que les permita obtener la información suficiente y, de este modo, resolverlos satisfactoriamente (Commons, 1985; Tyler y Steensma, 1998).

No obstante, y como ya se ha comentado, si bien la posesión de experiencia previa respecto al desarrollo de las negociaciones de estrategias puede ser beneficiosa, a raíz del análisis de la literatura parece que también se plantea la posibilidad de que aparezcan efectos negativos. Se indica que la experiencia previa puede implicar que los negociadores adquieran excesiva autoconfianza sobre la capacidad de llevar a cabo dichos procesos. Este exceso de autoconfianza es considerado como un obstáculo a la reflexión y a la creación de expectativas realistas (Heimann, 1989; Haspeslagh y Jemison, 1991; Morosini, 1998; Haleblan y Finkelstein, 1999; Inkpen y Li, 1999). Por esa razón, y siguiendo

este planteamiento, entendemos que la elección de comportamientos de carácter integrativo en la negociación es menos probable.

Como indican Jemison y Sitkin (1986a y b), la autoconfianza de las partes es uno de los factores que facilita la aceleración de los procesos de negociación de las adquisiciones. Por tanto, la autoconfianza puede implicar mayor presión temporal en la negociación y, como consecuencia, dificultar la adopción de comportamientos integrativos, principalmente el de colaboración, a nuestro modo de ver, por el tiempo que requiere su adopción.

Bazerman (1983) y Neale y Bazerman (1992) han destacado el efecto negativo de la autoconfianza sobre la adopción de comportamientos integrativos. Así, se demuestra que ésta implica la reducción del compromiso de las partes.

En relación a la autoconfianza, desde nuestro punto de vista, la comprensión de la influencia de la experiencia interorganizativa sobre la adopción de un tipo u otro de comportamiento, requiere del análisis del grado de discriminación o generalización llevado a cabo, que si bien son términos utilizados por Haleblan y Finkelstein (1999)¹¹⁴ en su trabajo centrado en los procesos de las adquisiciones, entendemos que pueden ser aplicados también en el caso de las joint ventures, y en concreto en sus negociaciones.

Haspeslagh y Jemison (1991) plantean que la aplicación incorrecta de la experiencia en adquisiciones lleva asociadas la obtención de peores resultados en las mismas. Igualmente Inkpen y Li (1999) respecto a las joint ventures destacan que la experiencia previa, aplicada en situaciones muy distintas, no facilita la consecución de una buena *performance*. Y Haleblan y Finkelstein (1999) concluyen que las situaciones de generalización o discriminación inapropiadas

¹¹⁴ Haleblan y Finkelstein (1999), en su trabajo centrado en la influencia de la experiencia previa en adquisiciones sobre su *performance*, distinguen cuatro posibles situaciones: la generalización apropiada, la generalización inapropiada, la discriminación apropiada y la discriminación inapropiada. La generalización apropiada responde a la situación en la que se adopta el mismo comportamiento en situaciones similares. La generalización inapropiada implica llevar a cabo el mismo comportamiento en situaciones diferentes. La discriminación apropiada supone adoptar distintos comportamientos en situaciones diferentes. Y la discriminación inapropiada es aquella situación en la que se adopta un comportamiento distinto en situaciones similares.

implican la elección de un comportamiento erróneo con el impacto negativo sobre el resultado del proceso de las adquisiciones. No obstante, también demuestran que, a mayor experiencia, mayor es la posibilidad de identificar los casos similares de los que no lo son y, de este modo, poder realizar generalizaciones o discriminaciones correctamente. Es decir, se destaca que cuanto mayor es la experiencia previa, más se facilita la gestión de las estrategias.

De igual modo, esa relación positiva ha sido defendida en trabajos como Tung (1982), Gulati (1995) y Very y Schweiger (2001).

Así, en Tung (1982) se concluye que la experiencia previa en las negociaciones entre empresas de China y EEUU es un factor clave en el éxito de las mismas. Siguiendo a Gulati (1995) se obtiene que, a mayor experiencia previa en las alianzas, menor es la desconfianza creada entre las partes y la posibilidad de comportamiento oportunista. Y finalmente, Very y Schweiger (2001), en su estudio centrado en la influencia de la experiencia previa sobre la eficiencia del proceso de las adquisiciones tanto internacionales como nacionales, indican cómo ésta, a través del aprendizaje tanto del proceso como de la valoración de todos los aspectos clave respecto a la empresa objetivo, influye positivamente al permitir realizar correctas generalizaciones. Es decir, a mayor experiencia previa se logra mayor eficiencia en el proceso.

Por tanto, si bien existen trabajos a partir de los cuales se puede defender una relación positiva entre la experiencia previa y la adopción de comportamientos integrativos de negociación, también existen otros que a través del efecto sobre la autoconfianza nos llevan al razonamiento contrario. Por esta razón, la autoconfianza deber ser considerada como una variable moderadora en la relación positiva entre la experiencia previa en procesos de negociación y la adopción de comportamientos integrativos.

Entendemos que la existencia de autoconfianza puede impulsar a las partes negociadoras a realizar generalizaciones y discriminaciones inapropiadas, con las repercusiones negativas que ello conlleva sobre la elección del

comportamiento negociador. Se facilitaría la poca reflexión sobre los temas clave y el intercambio mínimo de información, favoreciendo la creación de expectativas irreales. Sin embargo, en ausencia de autoconfianza, los negociadores pueden aplicar correctamente la experiencia previa en la negociación a través del aprendizaje. En este sentido, el desarrollo del proceso negociador se orientará hacia la consecución de la información relevante y el tratamiento de los temas clave.

Proposición 4a: Cuando surge un sentimiento de autoconfianza, la experiencia previa en procesos negociadores está negativamente relacionada con la adopción de comportamientos integrativos.

b) Experiencia previa respecto a la parte negociadora.

Respecto al segundo tipo de experiencia previa, es decir, la *experiencia poseída relativa a la parte negociadora*, entendemos que los efectos sobre la adopción del comportamiento negociador son más claros. En este sentido, se indica que esta experiencia puede facilitar la anticipación del comportamiento del otro negociador con el que previamente ya se negoció (Weiss, 1999b) y, de este modo, poder establecer relaciones mutuamente satisfactorias (Saxton, 1997).

La reputación¹¹⁵ que posee un negociador, fruto de su participación en anteriores negociaciones, influirá en la adopción de un tipo u otro de comportamiento que realice el otro negociador. Gulati, Khanna y Nohria (1994) consideran que la reputación positiva influye en la adopción del comportamiento colaborativo y que facilita la creación de un sentimiento de confianza. Hayward y Boeker (1998) indican que la reputación permite el intercambio basado en la confianza y la reducción de costes. Esa confianza creada es la que induce

¹¹⁵ La reputación de una parte entendemos que nos indica la experiencia previa que se tiene respecto a la misma.

compartir información (Butler, 1999), potenciando aún más una relación de confianza y la posibilidad de llegar a acuerdos inteligentes.

Saxton (1997), en su trabajo sobre la influencia de la reputación del *partner* sobre la tendencia de optar por la resolución conjunta y sobre la *performance* de las joint ventures, concluye que, ante la existencia de reputación positiva, las partes tienden a colaborar en mayor medida y, como resultado, obtienen mejor *performance*. Así, la experiencia previa en relaciones a través del mejor conocimiento de las partes facilita el éxito.

Ante la existencia de una reputación positiva las partes tratan de mantenerla, y de ahí que el oportunismo se limite. Siguiendo a Parkhe (1998), éste defiende que la reputación crea confianza entre las partes, y ésta, a su vez, impone restricciones a las acciones oportunistas con el fin de poder mantener la reputación existente. Por tanto, a mayor reputación positiva más se considera que está asegurada la creación de la relación de confianza. Esto es así porque, ante la reputación positiva, el comportamiento tiende a ser más colaborativo.

De igual modo, Rao y Schmidt (1998) e Inkpen y Li (1999) manifiestan que la experiencia previa con el socio permite iniciar el proceso con cierta confianza. En este sentido, la experiencia previa respecto al socio puede ser considerada como indicador de la confianza (Gulati, 1995) con los consiguientes efectos sobre la adopción de un tipo u otro de comportamiento negociador. Además, cuando más se conocen las partes, menor es la probabilidad de malentendidos y riesgos de mala comunicación (Fisher, 1983).

Jones y George (1998) defienden que la confianza es fruto de la interacción entre valores, actitudes y emociones. No obstante, distinguen entre confianza condicional y confianza incondicional, al considerar que la primera está basada en actitudes positivas, y la segunda en valores comunes al surgir de repetidas interacciones, es decir, de la experiencia previa. En este sentido, la experiencia previa, a través de la confianza incondicional que conlleva, influye

directamente -y así lo demuestran empíricamente a nivel intraorganizativo-, sobre el comportamiento adoptado, facilitando la colaboración.

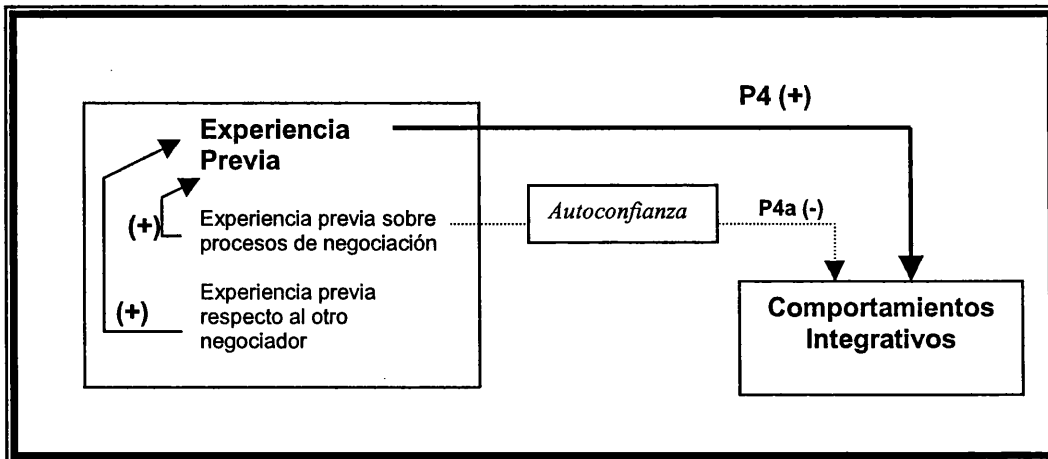
Entendemos, pues, que los comportamientos integrativos son más probables en caso de existir experiencia positiva previa respecto al negociador. En caso de existir reputación negativa, y dado que se suelen potenciar más las relaciones negativas que las positivas (Labianca, Brass y Gray, 1998), este tipo de comportamientos serán en menor medida utilizados por los negociadores. Además, consideramos que en caso de poseer un negociador experiencia negativa respecto a otro, será menos probable que se repitan interacciones negociadoras entre los mismos, y más si se trata de negociaciones interorganizativas.

Por tanto, a raíz de las argumentaciones anteriores en relación a la experiencia previa existente tanto respecto a los procesos de negociación como respecto a la otra parte negociadora, excluyendo la relación establecida a través de la autoconfianza que puede surgir en relación al primer tipo de experiencia previa, enunciamos la siguiente proposición:

~~~~~  
***Proposición 4: Existe una relación positiva entre la experiencia previa, ya sea respecto a los procesos negociadores como a la otra parte negociadora, y los comportamientos integrativos.***  
~~~~~

A modo de resumen, las relaciones propuestas en relación al impacto directo del factor experiencia previa sobre el comportamiento negociador son las indicadas en la figura nº 10.

Figura nº 10.- Esquema gráfico de las proposiciones relativas al impacto directo de la experiencia previa.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, y a raíz del análisis de la literatura, entendemos que el factor experiencia previa no sólo influye sobre el proceso negociador y sus resultados directamente, sino también indirectamente a través de otros factores clave en la elección del comportamiento negociador.

En concreto, en este trabajo proponemos el rol intermediador de la experiencia previa en las relaciones propuestas anteriormente entre el resto de factores analizados y la elección del comportamiento negociador.

En primer lugar, y aunque ya se introdujo la idea anteriormente, desde nuestro punto de vista la experiencia previa puede ejercer influencia sobre la presión temporal existente. No obstante, una vez más, resulta difícil delimitar en qué sentido se produce el impacto, ya que la experiencia previa relativa a los procesos negociadores o el conocimiento previo del otro negociador puede conllevar que el proceso se pueda agilizar o no, es decir, se puede facilitar o complicar al poseer mayor información al respecto (Stoeber, 1979).

Jemison y Sitkin (1986a y b), como ya expusimos, también defienden que la experiencia previa puede ejercer dos efectos sobre el factor tiempo. Por una parte, si la experiencia previa se traduce en un exceso de autoconfianza de los negociadores, ésta puede conducir a la aceleración del proceso y, por tanto, experimentar presión temporal. Sin embargo, si el conocimiento previo de este tipo de procesos se aplica con el fin de no cometer errores anteriores y obtener mejores resultados, puede que haga que las partes no deseen acelerar el proceso, siempre que esto sea posible y no soporten presión temporal externa. En este caso, la experiencia previa puede actuar como fuerza limitadora de la presión temporal.

No obstante, encontramos otros trabajos en los cuales se considera que el factor experiencia previa implica que las partes se centren más en los temas clave de la relación (Heimann, 1989; Gulati, Khanna y Nohria, 1994; Pekar y Allio, 1994; Morosini, 1998; Tyler y Steensma, 1998; Haleblian y Finkelstein, 1999). Por tanto, entendemos que, siguiendo este planteamiento, el razonamiento sería el contrario; es decir, que cuanto mayor sea la experiencia previa mejor será la gestión del tiempo de negociación, reduciéndose de este modo la presión temporal percibida por la no disponibilidad de tiempo suficiente.

Por tanto, de nuevo, la creación o no de autoconfianza como fruto de la experiencia previa existente, nos impide proponer un único signo de la relación, y por ese motivo planteamos las dos proposiciones siguientes:

~~~~~  
***Proposición 5a: Ante la creación de autoconfianza, cuanto mayor es la experiencia previa, mayor será la aceleración del proceso negociador y la presión temporal percibida.***  
~~~~~

~~~~~  
***Proposición 5b: Ante la inexistencia de autoconfianza, cuanto mayor es la experiencia previa, mejor será la gestión del tiempo disponible.***  
~~~~~

En segundo lugar, y respecto a la cultura, consideramos que la experiencia previa facilita la gestión de la diversidad cultural. Saorín, Escribá e Iborra (2001), en su trabajo centrado en el impacto de las diferencias culturales sobre la elección del comportamiento negociador, indican que la experiencia previa ayuda a comprender la relación anterior por su efecto moderador. Los autores muestran que en aquellos casos en los cuales existía experiencia previa se facilitó la gestión de las diferencias culturales, pudiendo llegar a un buen entendimiento entre las partes negociadoras. Así pues, la adopción de comportamientos integrativos fue posible aunque existieran diferencias culturales.

Por tanto, es importante destacar que los efectos culturales sobre el proceso negociador pueden verse influidos por distintos factores. Así, la experiencia previa parece facilitar la gestión de estas diferencias culturales (Tung, 1982; Weiss, 1994a y b; Adler, 1997; Morosini, 1998; Sebenius, 1998; Aguilera, Dencker y Escandell, 2002; Saorín, Escribá e Iborra, 2001, 2002).

Sin embargo, cabe añadir que, con relación a los distintos tipos de cultura, entendemos que en función del tipo de experiencia previa existente, ésta puede facilitar la gestión de un tipo u otro de diferencias culturales. Así, consideramos que si existe experiencia sobre el proceso de negociación de la estrategia, son las diferencias de la cultura organizativa las que se podrán gestionar de mejor forma. La segunda situación es aquélla en la que existe experiencia previa respecto a diferencias de cultura nacional porque la empresa ha realizado transacciones en otros países. En este caso se considera que la propia empresa puede gestionar mejor las diferencias de cultura del país. Y finalmente, ante experiencia previa intersectorial, los efectos de las diferencias respecto a la cultura profesional o de sector pueden ser reducidos (Saorín, Escribá e Iborra, 2001).

En la investigación realizada por Saorín, Escribá e Iborra (2002), se muestra cómo la existencia de experiencia previa en relaciones internacionales facilita la gestión de las diferencias en cultura nacional, al reducir los malentendidos y dudas sobre el comportamiento a adoptar.

Igualmente, en el trabajo realizado recientemente por Aguilera, Dencker y Escandell (2002) demuestran que aunque existan diferencias en cultura del país, el que haya existido un aprendizaje respecto como gestionarlas por experiencias previas, reduce, incluso puede casi evitar, los efectos negativos de las mismas sobre el desarrollo de las fusiones y adquisiciones y su *performance*. De acuerdo con los argumentos expuestos, formulamos la proposición 6.

~~~~~  
***Proposición 6: Existe una relación positiva entre la existencia de experiencia previa y la mejor gestión de las diferencias culturales.***  
~~~~~

Por último, entendemos que la relación entre la experiencia previa y la relación de poder-dependencia existente en los procesos negociadores viene establecida a través de la mayor información que aporta la primera.

La información es considerada como uno de los recursos más importantes en estos procesos, al constituir la base del poder de negociación, como ya se indicó previamente (Cohen, 1980; Tung, 1982; Tyebjee y Bruno, 1986). Así, si la experiencia previa supone que una de las partes tiene mayor información que la otra, este hecho implicará que dicha parte posea una posición de menor dependencia respecto a la otra (Cohen, 1980; Tyebjee y Bruno, 1986; Saxton, 1997). En cambio, si las partes poseen similar grado de experiencia previa, y a nuestro modo de ver, se facilitará que exista una situación de poder equilibrado, con los consiguientes efectos sobre el proceso y sus resultados.

En este sentido, Tyebjee y Bruno (1986) consideran que la posesión de experiencia previa superior al oponente supone una posición ventajosa en la negociación por la información poseída. Y en los trabajos de Inkpen y Beamish (1997) e Inkpen y Li (1999), ambos centrados en las joint ventures, se manifiesta que a mayor experiencia previa más se equilibra la situación de poder. Por tanto, a raíz de lo comentado enunciamos la siguiente y última proposición:

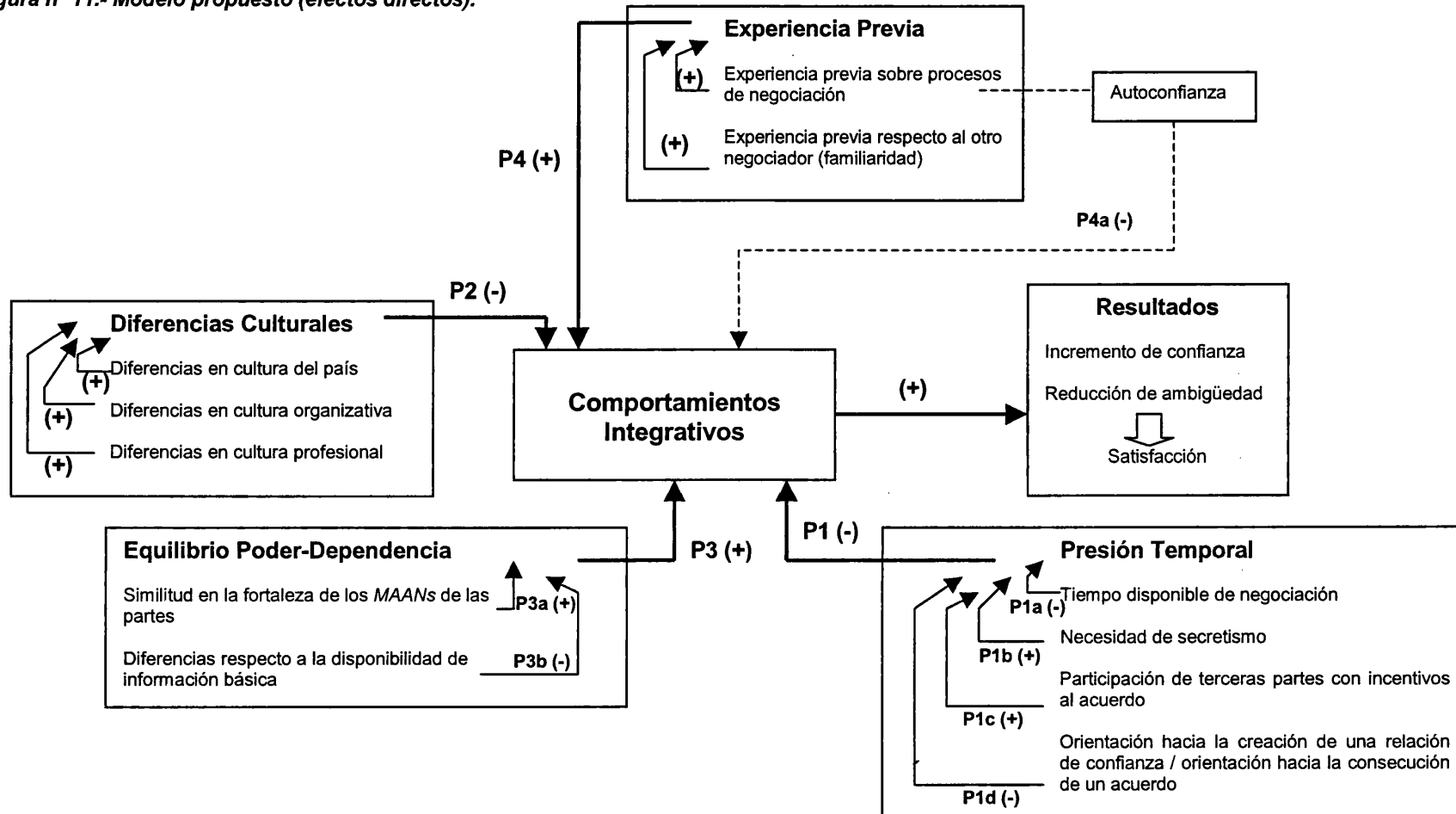
~~~~~  
***Proposición 7: Existe una relación positiva entre la existencia de diferencias en el grado de experiencia previa de las partes negociadoras y la existencia de una situación de desequilibrio de poder-dependencia por diferencias en información disponible.***  
~~~~~

III.6.- A modo de síntesis: Modelo de negociación propuesto.

A continuación, y para finalizar este capítulo, presentamos en la figura nº 11 el modelo de negociación propuesto, reflejando las relaciones directas enunciadas en las proposiciones relativas a los factores contextuales analizados en esta investigación.

Para completar nuestro modelo quedaría añadir los efectos indirectos del factor experiencia previa en las relaciones propuestas entre el resto de factores y la adopción de comportamientos integrativos. Dada la dificultad de representar la influencia indirecta de forma exacta y sin complicar el gráfico, hemos considerado oportuno no incluirla en el modelo.

Figura n° 11.- Modelo propuesto (efectos directos).



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo IV.- Metodología de la investigación.

Nuestro trabajo está centrado en la comprensión de los procesos de negociación de las joint ventures y de las adquisiciones y, en concreto, sobre los resultados obtenidos a través de la influencia que sobre éstos ejerce el comportamiento negociador, teniendo en cuenta el contexto en el que se llevan a cabo los mismos. Con tal finalidad se ha construido, a través de la revisión de la literatura, un marco teórico que nos permita analizar cómo distintos factores influyen sobre la adopción del comportamiento negociador y, con éste, sobre los resultados; al igual que se intenta comprender las posibles interrelaciones entre las influencias ejercidas por los distintos factores. Por todo ello, la elección de la metodología de la investigación debe ser acorde con el propósito de este trabajo.

IV.1.- METODOLOGÍA EN EL ANÁLISIS DE LA NEGOCIACIÓN.

La elección de la metodología a utilizar para el estudio de la negociación siempre es tarea conflictiva ante las limitaciones que presenta el mismo (Mautner-Markhof, 1989) y que con posterioridad se indicarán. No obstante, cabe señalar que en la literatura de negociación es más frecuente encontrar trabajos que utilizan metodología cualitativa, tal y como puede observarse en el anexo I.

La negociación es un proceso complejo en el que los aspectos subjetivos y el contexto adquieren mucha importancia. Además, es una realidad en la que los efectos cruzados de los factores que intervienen en la misma son difíciles de controlar. Por tanto, se considera que la metodología cualitativa permite analizar y comprender mejor la dinámica negociadora que la metodología cuantitativa; y más cuando se trata de estudiar aspectos complejos que son difíciles de operativizar en términos cuantitativos (Wright, 1996).

Así pues, el contexto en las negociaciones es esencial por la influencia que ejerce sobre el proceso (Mautner-Markhof, 1989). En este sentido, Tolbert (1991) indica que estudiar el contexto en el que se producen las relaciones grupales ayuda en la comprensión del proceso de negociación. Asimismo, Doz (1996), defiende que el proceso de formulación de las alianzas estratégicas debe analizarse dentro de su contexto.

Por tanto, pretender acercarnos a la comprensión de un fenómeno tan complejo como son los procesos de negociación, los cuales por una parte, difícilmente se puede llegar a interpretar fuera de su contexto, y por otra parte, se ven afectados por la interrelación de múltiples factores, nos lleva a concluir que la metodología cualitativa, por sus características, puede permitir un mejor análisis de los procesos de negociación al solucionar los retos que plantea el estudio de los mismos.

En ese sentido, la metodología cualitativa está orientada más hacia la comprensión que a la explicación (Stake, 1995; Maxwell, 1996), otorgando al investigador un papel personal y activo al tener que interpretar los hechos desde el inicio, dentro del contexto en el cual se produce o se encuentra el

concepto a estudiar (Stake, 1995; Maxwel, 1996; Ruiz de Olabuénaga, 1996), adoptando un enfoque abierto para poder captar aspectos no previstos y que permitan comprenderlo (Stake, 1995; Maxwel, 1996). Así pues, la investigación cualitativa se encamina hacia la construcción de conocimiento o generación de teoría (Glaser y Strauss, 1967).

Ahora bien, el optar por la metodología cualitativa, e incluso a veces en combinación con la cuantitativa también, -situación que encontramos en trabajos de negociación que suponen experimentos de laboratorio¹¹⁶-, requiere del cumplimiento de ciertos criterios que aseguren la calidad de la investigación. Dichos criterios según Ruiz de Olabuénaga, Aristegui y Melgosa (1998) son los de validez, fiabilidad, consistencia interna y parsimonia.

En ese sentido, la *validez* refleja el grado en el que se alcanza el objetivo de la investigación (explicar, describir, analizar, ...). En segundo lugar, la *fiabilidad* indica el grado en el que un mismo concepto es definido del mismo modo por distintos investigadores que utilicen el mismo método, o si al utilizar el mismo método varias veces con las mismas personas y bajo la misma situación el resultado es el mismo. En tercer lugar, la *consistencia interna* refleja el grado de existencia de inconsistencias entre las partes de la investigación. Y finalmente, la *parsimonia* indica el grado en el que se obtiene el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.

IV.2.- ESTUDIO DE CASOS: METODOLOGÍA APROPIADA EN EL ANÁLISIS DE LA NEGOCIACIÓN INTERORGANIZATIVA.

El estudio de casos como metodología de investigación cualitativa ha sido utilizado en las investigaciones de las ciencias sociales y campos de investigación práctica como el management (Yin, 1994).

En el caso del estudio de la negociación, y en particular, de las negociaciones interorganizativas, el estudio de casos ha sido abogado por distintos autores (Weiss, 1990,1997; Parkhe, 1993b; Yan y Gray, 1994; Yin, 1994; Ring y Van de Ven, 1994; Brouthers y Bamossy, 1997). Así, en Brouthers

¹¹⁶ Véase el anexo I.

y Bamossy (1997) se defiende que el estudio de casos permite obtener cierta información sobre el proceso negociador que no es posible con la utilización de otro tipo de metodología.

Como se puede observar en el anexo I.1. de esta investigación, varios son los trabajos empíricos sobre negociación en los que el estudio de casos se ha utilizado como herramienta metodológica por considerarse adecuada en aras a alcanzar los objetivos previstos (Commons, 1985; Weiss, 1987,1990, 1997; Yan y Gray, 1994; Brouthers y Bamossy, 1997; Yuan, 1998; Sebenius, 1998; Brannen y Salk, 2000; Saorín, Escribá e Iborra, 2001, 2002). No obstante, cabe destacar que frente a la elección del estudio de casos existe un mayor número de estudios en los que se ha aplicado la metodología del experimento de laboratorio, en parte explicado por ser trabajos enmarcados en la disciplina de la psicología social en la que es frecuente la utilización de dicha metodología.

En ese sentido, encontramos que mientras los trabajos que han optado por el estudio de casos se centran tanto en la identificación de factores clave para el desarrollo y los resultados de la negociación (Commons, 1985; Weiss, 1987, 1990, 1997; Sebenius, 1998) como en la influencia que ejercen algunos factores sobre el proceso (Yan y Gray, 1994; Brouthers y Bamossy, 1997; Brannen y Salk, 2000; Saorín, Escribá e Iborra, 2001, 2002), los experimentos de laboratorio sólo se centran en el segundo de los objetivos, es decir, en el análisis del impacto que tienen diversos factores sobre el proceso negociador¹¹⁷.

Por otro lado, señalar que las investigaciones en las que se ha utilizado el estudio de casos se centran en el impacto que ejercen sobre la negociación y sus resultados básicamente dos factores: el poder de negociación (Yan y Gray, 1994; Brouthers y Bamossy, 1997) y la cultura (Brannen y Salk, 2000; Saorín, Escribá e Iborra, 2001, 2002).

¹¹⁷ Dado el número de estudios, véase el anexo I.1.

En la presente investigación, entendemos que si bien la realización de experimentos de laboratorio es una práctica frecuente en el análisis de la negociación, presenta limitaciones para la consecución de nuestros objetivos ya en éstos el contexto está previamente determinado y, por tanto, manipulado. Por tanto, abogamos por la utilización del estudio de casos como herramienta metodológica más adecuada para la realización de este trabajo. En este sentido, y tal como defiende Yin (1994), el estudio de casos permite realizar trabajos exploratorios en los que las cuestiones del “cómo” y “por qué” adquieren mayor relevancia. Es una técnica adecuada para el análisis de fenómenos contemporáneos en su contexto real, especialmente cuando las fronteras entre ambos no están claramente definidas. Por tanto, el investigador puede incluir condiciones del contexto que considere importantes para la comprensión del fenómeno a estudiar. Además, se hace referencia a situaciones en las que existen más variables de interés que puntos de datos; confía en múltiples fuentes de evidencia (triangulación) y se beneficia del desarrollo a priori de proposiciones teóricas para guiar la recogida de datos y su posterior análisis.

No obstante, la aplicación del estudio de casos en el análisis de la negociación no está exento de limitaciones o dificultades. Así, tal y como plantean Rao y Schmidt (1998), cabe señalar como principales limitaciones la posible rotación de directivos participantes en la negociación, la limitación de tiempo, la disolución de algunas empresas implicadas en el proceso o la resistencia de los directivos a proporcionar información confidencial sobre la misma. Asimismo, resulta más complejo obtener información sobre causas o aspectos de fracaso que de éxito (Weiss, 1996). Y, por último, el estudio de casos, al realizarse a través de entrevistas, implica añadir el sesgo del entrevistado. En este sentido, los temores a represalias de superiores pueden constituir un obstáculo para la exactitud de la información y la apertura máxima del entrevistado (Weiss, 1997), y entendemos que en mayor medida cuanto más recientes sean las negociaciones.

IV.2.1.- Diseño de la investigación.

Todo tipo de investigación de carácter empírico conlleva un diseño entendido como el plan de acción que conecta unas cuestiones iniciales a responder con las conclusiones obtenidas, a través de una serie de pasos como puedan ser la recolección de información o datos y su análisis posterior (Yin, 1994).

Destacar que las cuestiones de la investigación iniciales se considera que son el centro del diseño porque, en definitiva, nos indican qué método es más apropiado utilizar para que la investigación realizada tenga validez y calidad (Maxwell, 1996)¹¹⁸.

Por otra parte, dicho plan o diseño de investigación puede estar constituido por una serie de elementos en función del tipo de metodología a utilizar. Así, en el caso del estudio de casos, el diseño de la investigación viene constituido por cinco componentes básicos: las cuestiones a estudiar, las proposiciones establecidas, la unidad de análisis, la lógica que une los datos con las proposiciones y el criterio para interpretar los resultados (Yin, 1994). En la tabla 4.1. se recoge la concreción de dichos componentes en el presente trabajo siguiendo a Yin (1994), y la estructura planteada por Escribá (1999) y Dasí (2001).

IV.2.1.1.- Las cuestiones a estudiar.

La presente investigación tiene como objetivo analizar los procesos de negociación de las adquisiciones y joint ventures centrándose en el papel que desempeña el comportamiento negociador en los resultados de estos procesos, e incidiendo sobre los factores contextuales que influyen en la elección del mismo. Así, las cuestiones de investigación que se pretenden responder son:

¹¹⁸ Maxwell (1996) propone un modelo de diseño de la investigación cualitativa, el cual está constituido por cinco componentes íntimamente relacionados entre sí. Dichos componentes son: los objetivos, el contexto conceptual, las cuestiones de la investigación, el método y la validez.

- ¿Cómo se comportan las partes en las negociaciones?. ¿Qué tipos de comportamientos negociadores existen?.
- ¿De qué factores depende la elección del comportamiento negociador?.
- ¿Cómo se produce el impacto de dichos factores en la elección del comportamiento negociador?.
- ¿Qué peso relativo tiene cada factor sobre la elección del comportamiento?.
- Si la importancia relativa de cada factor depende de la situación, ¿en qué contexto (adquisiciones o joint ventures) el peso relativo de cada factor es mayor?. Y por tanto, ¿qué comportamientos son más probables en las joint ventures y en las adquisiciones?.

IV.2.1.2.- Las proposiciones establecidas.

A partir de las cuestiones de investigación anteriormente indicadas, se llevó a cabo una revisión de la literatura que se concretó en un modelo inicial teórico y una serie de proposiciones, tal y como queda reflejado en la tabla 4.1.

IV.2.1.3.- La unidad de análisis.

Con la finalidad de entender los resultados de las negociaciones de las adquisiciones y joint ventures, dadas sus implicaciones en la correcta implementación de las estrategias y creación de valor en las empresas, en esta investigación nos hemos centrado en el *comportamiento negociador adoptado por las partes* como unidad de análisis. En este sentido, cabe señalar que debido a la dificultad para establecer el límite entre los aspectos individuales y organizativos en el proceso negociador, se optó por recurrir a la valoración de un grupo de expertos en el área de Organización de Empresas con la finalidad de identificar con precisión cuál debía ser la unidad de análisis de esta investigación. Tras una profunda discusión se llegó a un consenso en el sentido de considerar el *comportamiento negociador organizativo* y no individual como unidad de análisis apropiada de este trabajo.

IV.2.1.4.- La lógica que une los datos con las proposiciones.

Partiendo de las respectivas valoraciones de las variables analizadas en este trabajo, se ha estudiado el grado de ajuste de los datos al patrón propuesto o esperado por las proposiciones teóricas.

IV.2.1.5.- El criterio para interpretar los datos.

La interpretación de los datos se ha llevado a cabo a través de las comparaciones de las valoraciones entre los distintos patrones posibles.

Tabla 4.1.- Diseño de la investigación.

Componentes del diseño de la investigación	Concreción en el presente trabajo
<i>Cuestiones de investigación</i>	<p>1.- ¿Cómo se comportan las partes en las negociaciones?. ¿Qué tipos de comportamientos negociadores existen?.</p> <p>2.- ¿De qué factores depende la elección del comportamiento negociador?.</p> <p>3.- ¿Cómo se produce el impacto de dichos factores en la elección del comportamiento negociador?.</p> <p>4.- ¿Qué peso relativo tiene cada factor sobre la elección del comportamiento?.</p> <p>5.- Si la importancia relativa de cada factor depende de la situación, ¿en qué contexto (adquisiciones o joint ventures) el peso relativo de cada factor es mayor?. Y por tanto, ¿qué comportamientos son más probables en las joint ventures y en las adquisiciones?.</p>
<i>Proposiciones establecidas.</i>	<p>P1: Existe una relación negativa entre la presión temporal durante el proceso de negociación y la adopción de comportamientos integrativos.</p> <p> P1a: La percepción de disponibilidad insuficiente de tiempo de negociación facilita la percepción de presión temporal en el proceso.</p> <p> P1b: A mayor necesidad de secretismo, mayor es la presión temporal en la negociación.</p> <p> P1c: La participación de terceras partes recompensadas con incentivos para la consecución de acuerdos, incrementa la presión temporal en las negociaciones.</p> <p> P1d: Cuanto mayor sea la orientación hacia la creación de una relación de confianza y menor hacia la consecución de un acuerdo, menor es la presión temporal en la negociación.</p> <p>P2: Ante diferencias culturales, ya sean respecto a la cultura del país, la cultura organizativa y/o cultura profesional, las partes negociadoras muestran menos comportamientos integrativos.</p> <p>P3: Existe una relación positiva entre una situación de poder equilibrada y la adopción de comportamientos integrativos.</p> <p> P3a: El equilibrio de poder-dependencia en la negociación está positivamente relacionado con la similitud en la fortaleza de los MAANs que poseen las partes negociadoras.</p> <p> P3b: Las diferencias respecto a la disponibilidad de información básica de los negociadores están positivamente relacionadas con una situación de desequilibrio de la relación poder-dependencia.</p> <p>P4: Existe una relación positiva entre la experiencia previa, ya sea respecto a los procesos negociadores como a la otra parte negociadora, y los comportamientos integrativos.</p> <p> P4a: Cuando surge un sentimiento de autoconfianza, la experiencia previa en procesos negociadores está negativamente relacionada con la adopción de comportamientos integrativos.</p>

Tabla 4.1.- (Continuación).

	<p>P5a: Ante la creación de autoconfianza, cuanto mayor es la experiencia previa, mayor será la aceleración del proceso negociador y la presión temporal percibida.</p> <p>P5b: Ante la inexistencia de autoconfianza, cuanto mayor es la experiencia previa, mejor será la gestión de tiempo disponible.</p> <p>P6: Existe una relación positiva entre la existencia de experiencia previa y la mejor gestión de las diferencias culturales.</p> <p>P7: Existe una relación positiva entre la existencia de diferencias en el grado de experiencia previa de las partes negociadoras y la existencia de una situación de desequilibrio de poder-dependencia por diferencias en información disponible.</p>
<i>Unidad de análisis.</i>	El comportamiento negociador organizativo.
<i>Lógica que une los datos con las proposiciones.</i>	Ajuste de los datos al patrón propuesto o esperado por la proposición.
<i>Criterio para interpretar los resultados.</i>	Comparaciones entre diversos patrones posibles.

Fuente: *Elaboración propia a partir de Yin (1994), Escribá (1999) y Dasí (2001).*

IV.2.2.- Criterios de validez utilizados en la investigación.

Con la finalidad de ser rigurosos en la investigación, el diseño de la misma debe realizarse atendiendo a unos criterios de validez. En este trabajo, dado que se ha utilizado la técnica del estudio de casos, se han empleado los criterios de validez de los constructos: validez interna, validez externa y fiabilidad, con el fin de atender los criterios básicos de calidad de la investigación (Yin, 1994).

La validez del constructo consiste en establecer medidas correctas para los conceptos estudiados (distintas fuentes de información). La validez interna implica establecer relaciones causales coherentes. La validez externa supone establecer el dominio con el que los resultados pueden generalizarse. Y finalmente, la fiabilidad implica demostrar que los pasos del estudio, en caso de ser repetidos por otros investigadores, conllevarían la obtención de los mismos resultados (Yin, 1994). La concreción de dichos criterios en este trabajo se refleja en la tabla 4.2.

Tabla 4.2.- Criterios utilizados para asegurar la calidad de la investigación.

Criterio	Procedimiento	Etapas de la investigación en la que se ha utilizado
<i>Validez de los constructos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del marco teórico de los aspectos a observar. • Múltiples fuentes de información. • Triangulación. • Feedback. • Valoración de la información por expertos externos. 	<p>Previa al inicio del estudio de casos y, posteriormente, adaptada durante el estudio.</p> <p>Recolección de datos.</p>
<i>Validez interna</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuste de patrones de causalidad entre factores que influyen en la elección del comportamiento negociador en las joint ventures y en las adquisiciones. 	Análisis de datos.
<i>Validez externa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Réplica de la investigación en distintos casos de procesos negociadores de joint ventures y de adquisiciones. • Selección de distintos procesos de negociación de joint ventures y de adquisiciones. 	Diseño de la investigación.
<i>Fiabilidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y seguimiento del protocolo del caso. 	Diseño de la investigación y recolección de datos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Yin (1994); Escibá (1999) y Dasí (2001).

IV.2.3.- Selección de los casos.

Con los objetivos establecidos en esta investigación, no es posible centrarnos solamente en un caso, sino que requerimos del estudio de varios casos ya que se pretende analizar los procesos de negociación de las joint ventures y de las adquisiciones, y en concreto, la elección del comportamiento negociador por su influencia sobre los resultados del proceso. Se trata de estudiar cómo se produce el impacto de ciertos factores de carácter contextual sobre la elección del comportamiento negociador en ambos tipos de estrategias. Asimismo, se pretende establecer comparaciones entre las negociaciones de las adquisiciones y joint ventures. Por todo ello, procedimos a seleccionar distintos casos que nos pudieran aportar la información requerida en esta investigación.

IV.2.3.1.- Proceso de selección de casos: Fases y criterios.

Dada la idoneidad del estudio de casos como metodología a utilizar en el análisis de los procesos negociadores de las adquisiciones y joint ventures, y con la finalidad de explorar las proposiciones enunciadas en nuestro marco teórico, nos planteamos la búsqueda de posibles casos a analizar. En este sentido recurrimos a diversas bases de datos de fusiones y adquisiciones disponibles, así como noticias de prensa de las cuales obtener casos de empresas españolas que hubieran realizado en los últimos años negociaciones de las estrategias objeto de nuestro análisis.

Así, para la búsqueda y selección de posibles casos de negociaciones de adquisiciones, se tuvo acceso a una base de datos elaborada por infotel (en la actualidad Axesor) adquirida para el proyecto pre-competitivo UEVG-2713 cuyo investigador principal fue la Dra. María Iborra. En esta base de datos figuraban las fusiones y adquisiciones realizadas en el periodo comprendido entre 1990 y primer semestre de 1999. Dado que el periodo era muy amplio, se decidió tener en cuenta sólo los casos acontecidos entre 1995 y 1999 con el fin de poder acceder a los casos más recientes.

Asimismo, ante el elevado número de casos que se extraía, optamos por elegir aquellas empresas que tuvieran experiencia en distintos casos de fusiones y adquisiciones, y que al menos una se hubiera llevado a cabo en 1999. Como en esta base de datos no se indicaba el porcentaje adquirido de la empresa, se optó por elegir aquellas empresas que hubieran realizado al menos una adquisición por absorción, para asegurarnos el encontrar adquisiciones del 100% de la empresa (forma pura de adquisición).

Además, se tuvieron en consideración sólo los casos celebrados entre dos empresas (siendo al menos una española). La adopción de este criterio respondió al deseo de poder acceder al mayor número de participantes de las negociaciones recogiendo y contrastando la información obtenida. Si las empresas objeto de estudio son de la nacionalidad o se encuentran en el país del investigador, se facilita el acceso a la información (Parkhe, 1993a). Por otra parte, el deseo de poder obtener información del mayor número de participantes en el proceso para validar la información obtenida, nos llevó a optar por acuerdos desarrollados por dos partes primarias únicamente. En la literatura la mayoría de trabajos se centran en negociaciones bilaterales (Weiss, 1987, 1990; Yan y Gray, 1994, 2001; Brouthers y Bamossy, 1997; Rao y Schmidt, 1998; Brannen y Salk, 2000; Yan y Gray, 2001; Saorín, Escribá e Iborra, 2001, 2002). Como resultado obtuvimos 32 casos.

Por otra parte, se utilizó una segunda base de datos elaborada por Expansión directo a partir de Computasoft Research/CommScan-M&A Data centrada en las fusiones y adquisiciones internacionales más importantes realizadas en el año 2000, en las que hubiera participado una empresa española. El número de casos de esta segunda base de datos ascendía a 390, por ello se optó por escoger los casos en los cuales la empresa española era la tomadora tratando de evitar problemas posteriores de localización. Asimismo, se filtraron aquéllos que implicaban la adquisición del 100% de la empresa adquirida. Como resultado, el número de casos descendió a 16.

A continuación se procedió a cruzar ambas bases de datos con la finalidad de ver si existían coincidencias, que resultaron darse sólo dos de los casos. Las empresas que figuraban en las dos bases de datos fueron las

primeras en nuestro listado al tratarse de empresas que tenían experiencia previa en adquisiciones tanto de carácter internacional como doméstico.

Por otro lado, se recurrió a la prensa especializada como Cinco Días o Expansión y de perfil más general como el País (suplemento de negocios) con la finalidad de encontrar casos de joint ventures negociadas en los últimos años en las que participaran dos empresas siendo al menos una española por las mismas razones anteriormente indicadas. Asimismo, con esta revisión se podía ampliar el periodo temporal analizado en relación a los casos de adquisiciones. La búsqueda se inició desde el año pasado tratando de evitar o reducir la no-colaboración de las empresas por tratarse de casos muy próximos en el tiempo y en los que aún pudieran verse las empresas muy implicadas en su etapa inicial tras el acuerdo.

En este sentido, a medida que se encontraron posibles casos se buscaron las páginas web disponibles de las empresas con la finalidad de obtener información, en su apartado de prensa, sobre joint ventures o adquisiciones llevadas a cabo por las mismas.

Con la finalidad establecer una ordenación de los casos, se procedió a aplicar dos criterios adicionales:

1.- Tiempo transcurrido entre las negociaciones y las entrevistas.

Se buscaron casos de negociaciones celebradas lo más recientemente posible, evitando de este modo, la pérdida de información por olvido o rotación de los participantes claves del proceso negociador (Rao y Schmidt, 1998). En concreto se optó por establecer como periodo los cinco últimos años.

2.- Empresas que tuvieran experiencia en procesos de negociación tanto en adquisiciones como en joint ventures.

Entendimos que analizar a empresas en las que se hayan realizado distintos procesos de negociación, nos permitiría explorar en mayor medida cuál es el efecto tanto directo como indirecto del factor experiencia previa sobre estos procesos, así como explorar la existencia de otros factores no

considerados en esta investigación. Además, en el caso de poder acceder a empresas con experiencia en ambos tipos de estrategias, el análisis podría ser más enriquecedor facilitando comparaciones entre los procesos de negociación de los dos tipos de estrategias.

3.- Empresas que tuvieran experiencia en procesos de negociación de o adquisiciones o bien en joint ventures.

En caso de no ser posible acceder a empresas con experiencia en ambos tipos de estrategia, seleccionaremos casos que presenten cierto interés para nuestra investigación.

Con la anterior ordenación se comenzó a contactar con las empresas para solicitar su colaboración. De las respectivas sesiones de llamadas telefónicas, se logró la aceptación de cuatro empresas, las cuales finalmente fueron las que aportaron la información sobre los 6 casos analizados en nuestra investigación. Dos de ellas, Acasan y Enarfer¹¹⁹, cumplían con los criterios 1 y 2, es decir, se trataba de empresas con experiencia previa en negociaciones de ambos tipos de estrategia. Además, mientras Enarfer había realizado diversas joint ventures y adquisiciones de carácter doméstico e internacional, Acasan tenía experiencia de carácter doméstico principalmente.

Por otra parte, la tercera empresa que accedió a colaborar fue Deloitte & Touche España, a través de su oficina de Valencia. La elección de este caso respondió a la posibilidad de acceder a ambas partes implicadas en un caso de adquisición por el conocimiento previo que se tenía del gerente de la empresa integrada o adquirida. Además se trataba de empresas de perfil profesional con amplia experiencia en procesos de negociación de ambos tipos de estrategia.

Finalmente, Naber, S.A. constituyó la cuarta empresa entrevistada porque, si bien sólo había realizado dos casos de joint ventures, entendimos de interés incluirla en nuestro análisis respondiendo a los criterios 1 y 3 con la finalidad de incluir casos en los que la experiencia previa de la empresa fuera menor al resto.

¹¹⁹ Se trata de dos nombres diferentes a los reales por razones de confidencialidad, tal y como se indicará en el capítulo siguiente.

A lo largo de los meses de marzo y abril de 2002 se realizaron las entrevistas y la recogida de información. En este sentido, las entrevistas tuvieron una duración media de dos horas cada una y la persona entrevistada siempre se trató de directivos de alta dirección y con experiencia en procesos de negociación.

IV.3.- PROTOCOLO.

Como se indicó anteriormente, con la finalidad de garantizar la rigurosidad de la investigación realizada a través del estudio de casos, se deben velar una serie de criterios entre los que se encuentra la fiabilidad.

Siguiendo el planteamiento de Yin (1994), el protocolo constituye uno de los mecanismos que permite alcanzar fiabilidad en la investigación. En ese sentido, el protocolo persigue determinar y especificar qué procedimientos se han utilizado en todas las fases de la investigación, para que, en caso de repetirse la misma secuencia de procedimientos por otros investigadores para el mismo estudio de casos, los resultados o conclusiones fuesen las mismas.

En este trabajo, el protocolo se ha elaborado siguiendo el planteamiento de Yin (1994) y la estructura propuesta por Dasí (2001).

IV.3.1.- Propósito de la investigación.

El objetivo de esta investigación es el análisis de los procesos de negociación de las adquisiciones y joint ventures, y sus resultados, considerados éstos clave para la correcta implementación de las estrategias y la creación de valor de las empresas. En concreto, nos centramos en el papel que desempeña el comportamiento negociador adoptado por las partes como determinante a destacar de los resultados del proceso, incidiendo sobre el impacto que tienen diversos factores sobre la elección de dicho comportamiento.

Con tal finalidad, y tal como se señaló en el diseño de la investigación, analizamos una serie de proposiciones teóricas respecto a la influencia que ejercen cuatro factores de carácter contextual (aquellos que han sido en mayor medida citados en la literatura) sobre la elección del comportamiento negociador (proposiciones P1 a P4). Asimismo, incidiendo en la interrelación de efectos, también se han planteado un conjunto de proposiciones relativas al efecto indirecto (a través de otros factores) de la experiencia previa (proposiciones P5 a P7).

Esta investigación tiene un marcado carácter exploratorio. En ese sentido, se pretende explorar nuevas relaciones entre los factores analizados, así como la determinación de nuevos factores que puedan ser considerados clave en el desarrollo de las negociaciones. Así, pretendemos explorar el peso relativo que tiene el impacto de cada factor, y si dicha importancia depende del contexto (adquisición o joint venture).

IV.3.2- Características de los casos analizados.

Los casos analizados tienen unas características comunes. Así, se trata de negociaciones de adquisiciones y/o joint ventures celebradas recientemente (5 últimos años) entre dos empresas, siendo al menos una de ellas española. Asimismo, las empresas objeto de análisis poseen experiencia en este tipo de procesos de negociación, ya sea de adquisiciones, de joint ventures o de ambos tipos de estrategias.

IV.3.3.- Procedimiento.

IV.3.3.1.-Programación inicial de visitas a empresas.

Con anterioridad a las entrevistas se recabó información de las empresas a partir de diversas fuentes (prensa, web de las empresas, bases de datos como Duns & Bradstreet e Intertell¹²⁰) con el fin de poder entender mejor el contexto de las negociaciones llevadas a cabo por las mismas.

¹²⁰ Se trata de una base de datos centrada en el análisis financiero de las empresas que cotizan.

Por otra parte cabe señalar que, con el fin de alcanzar los objetivos previstos en esta investigación, toda persona de las empresas que hubiera participado directamente en las negociaciones de adquisiciones y/o joint ventures era de interés entrevistarla. No obstante, dado que estos procesos de negociación se realizan ante todo a nivel de la Alta Dirección, el acceso a los participantes se hacía mucho más complejo y difícil. En la tabla 4.3. indicamos las personas que consideramos de interés entrevistar y la información que entendíamos podían aportar con mayor exactitud.

Ante la dificultad anteriormente señalada, optamos por realizar una sesión de trabajo en la que participaron cinco expertos en investigaciones de carácter cualitativo pertenecientes al área de Organización de empresas, para someter dos propuestas a su valoración. Con tal finalidad, se les entregó un dossier (Anexo II) en el que se indicaban el objetivo de nuestra investigación, la justificación de la elección de la metodología cualitativa y la utilización del estudio de casos, así como la distinción entre las dos propuestas con sus pros y contras que, a nuestro entender, poseían. Asimismo, en el dossier se reflejaban los trabajos previos de negociación revisados en los cuales se había optado por ambos tipos de propuestas.

Tabla 4.3.- Fuentes de información en función del aspecto a analizar.

FUENTE DE INFORMACIÓN	INFORMACIÓN A OBTENER							
	Características generales de las empresas y tipo de estrategia negociada.	Objetivos de las negociaciones	Cuestiones relativas al comportamiento negociador	Cuestiones relativas al resultado obtenido	Presión temporal	Diferencias culturales	Relación poder-dependencia	Experiencia previa
Bases de datos diversas (Duns & Bradstreet, Intertell, Infotel (cinco días), expansión, etc.).	X					X		
Director general / Presidente.	X	X	X	X		X	X	X
Vicepresidente.	X	X	X	X		X	X	X
Consejero delegado.	X	X	X	X		X	X	X
Directores intermedios (director financiero, director de producción / operaciones).		X	X	X	X	X	X	X
Documentación diversa relativa a los procesos de negociación (orden del día, convocatorias, actas, acuerdos formalizados, información publicada por la CNMV, etc.).	X	X		X				

Fuente: *Elaboración propia a partir de Dasí (2001).*

La primera propuesta consistía en entrevistar al mayor número de participantes posibles en relación a los distintos casos de negociación seleccionados siguiendo nuestro protocolo. En cambio, la segunda propuesta implicaba entrevistar a directivos de empresas españolas con experiencia en procesos de negociación de adquisiciones y/o joint ventures, al considerarla válida ante el marcado carácter exploratorio de esta investigación.

Tras varias horas de discusión, los expertos valoraron positivamente ambas propuestas, aportando consideraciones acerca de las mismas fruto de su experiencia personal. No obstante se concluyó que, ante la complejidad de la presente investigación, la realización de una propuesta mixta sería de interés. Es decir, se planteó que, una vez seleccionadas las empresas, se podría entrevistar a personas con experiencia en las negociaciones de adquisiciones y/o joint ventures celebradas por sus empresas, identificando en las entrevistas casos concretos de interés y solicitando con posterioridad el contacto con otros participantes clave de los citados casos.

Por tanto, a raíz de la sesión de trabajo, se optó por realizar la propuesta mixta. Con tal finalidad, decidimos contactar con el director financiero de la empresa, por entender que es uno de los participantes clave en este tipo de negociaciones. En caso de no ser posible entrevistar al director financiero, solicitamos que se nos indicara a quién debíamos dirigirnos con el fin de alcanzar nuestros objetivos. En este sentido, una vez se identificó y contactó con la persona a entrevistar, se envió una carta de presentación. En ésta, se solicitaba formalmente su colaboración en la investigación, permitiendo la realización de entrevistas y la consulta de documentación interna; y se indicaba el objetivo de la investigación, así como a qué foros se pensaba presentar los resultados obtenidos en la misma. Asimismo, se adjuntó un documento en el que figuraban con mayor detalle los objetivos de las entrevistas, áreas temáticas a tratar y la documentación que se deseaba consultar. Tanto la carta de presentación como el documento adjunto se recogen en el Anexo II.

IV.3.3.2.- Información a recabar de los casos.

La información necesaria a obtener de los casos se determinó a partir de la literatura revisada. En ese sentido, se obtuvo información de carácter general sobre a) las características de las empresas, b) las características de las empresas socio o adquirida, c) tipo de estrategias negociadas en los últimos años por la empresa analizada, d) datos generales del proceso de negociación objeto de estudio, así como de procesos negociadores llevados a cabo con anterioridad, incidiendo sobre la contextualización de los mismos, y finalmente e) información respecto a las variables clave de la investigación como son el comportamiento negociador adoptado por las partes y su evolución, el resultado del proceso, la percepción de presión temporal, la cultura, la experiencia previa y la relación de poder-dependencia existente entre las partes negociadoras.

a) Características generales de las empresas.

- Sector.
- Nº de empleados.
- Volumen de facturación.
- Cotización o no en el Mercado de Valores.
- Fecha de inicio de cotización.
- Fecha de creación de la empresa.

b) Características generales de las empresas socio.

- Sector.
- Nº de empleados.
- Volumen de facturación.
- Cotización o no en el Mercado de Valores.
- Fecha de inicio de cotización.
- Fecha de creación de la empresa.

c) Tipo de estrategias negociadas por la empresa en los últimos años.

- Adquisiciones / fusiones.
- Joint ventures (dominada, 50:50).

d) Contextualización de procesos negociadores recientes de adquisiciones y joint ventures llevados a cabo por la empresa entrevistada, así como datos generales respecto a éstos.

- El porqué de las últimas negociaciones dentro de la estrategia global de la empresa y sus objetivos.
- Cuestiones generales sobre los procesos de negociación llevados a cabo (socio, duración, resultados, antecedentes, ...).

e) Variables clave de la investigación.

Centrándonos en casos concretos llevados a cabo recientemente que se eligieron, ya sea por el mismo entrevistado o por nosotros, por considerarse de interés para nuestra investigación, estas variables son:

- La percepción de presión temporal en las negociaciones y su influencia sobre el desarrollo del proceso.
- Información sobre la cultura, tanto en su vertiente nacional como organizativa y profesional, así como su impacto sobre la negociación.
- Cuestiones en referencia a la relación de poder-dependencia percibida entre las partes negociadoras y su influencia sobre el desarrollo de las negociaciones.
- Importancia de la existencia de experiencia previa sobre el desarrollo de las negociaciones.
- Cuestiones relativas al comportamiento negociador adoptado y su evolución.
- Cuestiones sobre el resultado obtenido en el proceso de negociación.

IV.3.4.- Planificación del análisis de la información.

Nuestra investigación, si bien parte de un marco teórico bastante elaborado, tiene principalmente, como ya hemos indicado, un carácter exploratorio. Por ello, para la realización de las entrevistas, se elaboraron una serie de cuestiones exploratorias conjuntamente a otras más cerradas, teniéndose

también presente que en función de a quién entrevistásemos, se podría obtener más información de algunos aspectos que otros¹²¹.

Asimismo, resalta la dificultad que tiene la valoración de algunas variables de esta investigación, ya que si bien algunas variables pueden ser en cierto modo más fáciles de operativizar, existen otras que por su carácter altamente cualitativo, como son los resultados de la negociación y el comportamiento adoptado por las partes negociadoras, son de valoración muy compleja.

IV.3.4.1-Indicadores y valoración de las variables utilizadas en la investigación.

La valoración de las variables de esta investigación se llevará a cabo partiendo de la información obtenida en las entrevistas realizadas y la documentación relacionada con los procesos de negociación que se nos facilite por los entrevistados. En este sentido, cabe señalar que con la finalidad de triangular la información obtenida, en la medida de lo posible, se acudirá a distintas fuentes de información. Así, se pretende entrevistar a distintos participantes clave de cada caso de negociación a analizar, así como recoger información de documentación diversa¹²².

Partiendo de la literatura revisada y en particular de los estudios de carácter empírico, se ha optado por valorar las distintas variables de la presente investigación tal y como se indica a continuación:

- **Presión temporal.**

A raíz de la literatura, la presión temporal se valorará en función de una serie de indicadores. En ese sentido, en primer lugar, se preguntará por la duración de las negociaciones y por la percepción de los entrevistados respecto a la suficiencia o no de tiempo de negociación para la consecución de los objetivos previstos. Respecto a la duración, en caso de existir dificultad para recordar con

¹²¹ Véase tabla 4.3.

exactitud las fechas de inicio y finalización de las negociaciones, se solicitará a los entrevistados indicar si éstas se llevaron a cabo en menos de 3 meses, entre 3/6 meses, 6/12 meses o más de un año. De este modo, valoraremos las negociaciones como de corta duración, duración intermedia, larga duración y muy larga duración, respectivamente.

Por otro lado, se pedirá que nos indiquen sus percepciones sobre la disponibilidad de tiempo al considerarse y utilizarse en diversos trabajos como indicador de presión temporal (Commons, 1985; Beatty, 1994; Newburry y Zeira, 1997; Stuhlmacher, Gillespie y Champagne, 1998; Zeira y Newburry, 1999). En este sentido, se valorarán dichas percepciones apoyándonos en una escala semántica de 7 puntos o posiciones, la cual consideramos permite valorar mejor la información que la escala de 5 posiciones ya que establece un continuo de valoraciones más extenso. Las escalas-7 pueden ayudarnos a confirmar las percepciones, actitudes y opiniones que manifiestan o demuestran los entrevistados respecto a los aspectos analizados ante preguntas de carácter abierto. Asimismo, entendemos que permiten reflejar mejor las diferencias en las valoraciones de los entrevistados. Además, es una escala ampliamente utilizada en la valoración de los factores o aspectos de la negociación de carácter cualitativo. Los siete puntos relativos a esta escala se asociarán a las siguientes valoraciones¹²³: muy bajo, bajo, medio-bajo, medio, medio-alto, alto y muy alto.

La necesidad de secretismo en las negociaciones es otro de los indicadores más utilizado para medir la presión temporal, sobre todo en los estudios relativos a las fusiones y adquisiciones (Jemison y Sitkin, 1986b; Newburry y Zeira, 1997; Zeira y Newburry, 1999). Es por ello que se analizará el grado de necesidad de secretismo en las negociaciones, valorándose igualmente mediante la aplicación de una escala-7.

Asimismo, siguiendo los trabajos de Jemison y Sitkin (1986a, b), Kosnik y Shapiro (1997) y Stuhlmacher, Gillespie y Champagne (1998), se solicitará información sobre la participación de terceras personas y su remuneración. Así, la

¹²² La documentación a la que se hace referencia es la que aparece en la tabla 4.3.

¹²³ Señalar que todas las escalas semánticas de siete puntos que se utilizarán en esta investigación para la valoración de distintas variables, tendrán las mismas posiciones indicadas.

participación de terceras personas remuneradas en función de la consecución de un acuerdo, será valorada como factor de presión temporal.

Con carácter secundario, se requerirá a los entrevistados acerca de su opinión respecto a la existencia o no de presiones, tanto de carácter interno como externo, hacia la consecución de un acuerdo, ya que constituyen otro indicador de presión temporal (Jemison y Sitkin, 1986a, b; Sthuhlmacher, Gillespie y Champagne, 1998). En caso de existencia, las percepciones se valorarán a través de dos escalas-7.

Con la finalidad de confirmar la información y las valoraciones obtenidas en cuanto a la existencia o no de presión temporal, se preguntará por la fase de preparación. La literatura ha propuesto una relación estrecha con el desarrollo de la fase de negociación propiamente dicha. Así, se considera que cuanto mayor es el tiempo dedicado a la preparación y cuanta más información se ha obtenido en la misma sobre aspectos básicos para el buen desarrollo de la interacción negociadora, mejor puede ser la gestión posterior del tiempo en la negociación (MacDougal y Malek, 1970). El grado de preparación se valorará con la utilización de una escala-7.

Por último, valoraremos la percepción de la presión temporal existente en los casos que se analicen utilizando una escala semántica de siete posiciones. En la tabla 4.4. presentamos a modo de resumen los indicadores y criterios de valoración elegidos respecto a la presión temporal.

Tabla 4.4.- Indicadores y criterios de valoración respecto al factor presión temporal.

Presión temporal (escala-7)	
<i>Indicadores</i>	<i>Criterio de valoración</i>
Duración de las negociaciones	4 situaciones según los meses
Percepción de la disponibilidad de tiempo	Escala-7
Necesidad de secretismo	Escala-7
Participación de terceras partes con remuneración en función de la consecución del acuerdo	Sí/No
Percepción de existencia de presiones internas y/o externas hacia el acuerdo	Escala-7
Grado de preparación	Escala-7

Fuente: *Elaboración propia.*

- **Cultura.**

Las diferencias culturales existentes en los procesos negociadores analizados se valorarán distinguiendo en función del origen o fuente de las mismas. En ese sentido, para las diferencias en cultura del país y en cultura profesional se seguirá el planteamiento o la valoración propuesta en Saorín, Escribá e Iborra (2001, 2002). En cambio para valorar las diferencias en cultura organizativa se tendrán en cuenta los trabajos de Escribá (1999a) y Brannen y Salk (2000).

Así, respecto a las diferencias en cultura nacional, se observa la utilización de múltiples indicadores de la diversidad cultural, aunque son las dimensiones culturales de Hofstede (1980) las que más se han utilizado sin duda alguna. No obstante, como muestra de la diversidad de indicadores utilizados, destacar el trabajo de Gomez-Mejia y Palich (1997), en el cual se llega a utilizar hasta 9 indicadores de diversidad cultural. Además de las dimensiones de Hofstede (1980), los autores utilizan como indicadores las diferencias en el lenguaje, la religión, nafta - no nafta, este - oeste, norte - sur, dispersión por continentes y grado de internacionalización.

Aunque en la mayoría de trabajos empíricos de negociación las diferencias en cultura nacional se han valorado teniendo en cuenta las dimensiones culturales de Hofstede (1980) exclusivamente, en esta investigación con el ánimo de valorar dichas diferencias de forma más actualizada y más completa se tendrán en consideración además de las dimensiones anteriores, dos indicadores propuestos por Gomez-Mejia y Palich (1997) como son las diferencias en lenguaje y de religión mayoritaria. Por tanto, en este trabajo entenderemos que existirán diferencias en cultura nacional cuando las empresas pertenecerán a clusters distintos en el trabajo de Hofstede (1991). Asimismo se considerará que existen diferencias culturales cuando, aunque no haya diferencias respecto a alguna dimensión del trabajo de Hofstede, sí que se presentan en la o las lenguas oficiales y en la religión mayoritaria.

En segundo lugar, las diferencias en cultura organizativa se valorarán teniendo en cuenta como indicadores el grado de formalización (Escribá, 1999a) y el grado de centralización o jerarquización de la toma de decisiones (Graham, Mintu y Rodgers, 1994; Escribá, 1999a; Brannen y Salk, 2000). Así, cuando las empresas negociadoras presenten diferencias en los indicadores anteriormente citados, consideraremos que existirán diferencias en cultura organizativa.

Por último, y en relación a las diferencias en cultura profesional, dada la escasez de trabajos empíricos de negociación en los que se analice el efecto de este tipo de diferencias culturales sobre el proceso de negociación y sus resultados, las valoraremos siguiendo el planteamiento teórico de Weiss (1999) y la valoración propuesta en el trabajo empírico realizado por Saorín, Escribá e Iborra (2001).

La industria es considerada en la literatura como indicador de las diferencias en experiencia y “background” profesional. Asimismo, se pone de relieve que los problemas externos o internos a los cuales se enfrentan los directivos de las distintas industrias difieren (Chatman y Jehn, 1994). Por tanto, las diferencias en cultura profesional se valorarán teniendo en cuenta la relación existente entre las industrias de las empresas negociadoras. Esto es, se valorará el grado de diversificación que implique la adquisición o joint venture que se haya negociado (Saorín, Escribá e Iborra, 2001).

Por otro lado, nos centraremos en si en los equipos negociadores participaron o no terceras partes (agentes externos), así como a qué categoría profesional pertenecían los miembros de las empresas participantes en las negociaciones. Además, en el caso de darse la participación de distintas categorías profesionales, tanto de carácter externo como interno, se ahondará en la búsqueda de la existencia o no de un rol integrador en la composición del equipo negociador (Jemison y Sitkin, 1986a, b; Saorín, Escribá e Iborra, 2001). La composición del equipo negociador consideramos que puede ser un indicador apropiado tanto del “background” de carácter profesional como del “background” de carácter generalista del equipo negociador. Así, cuanto mayor sea la orientación profesional de la composición del equipo de negociación debido a la

participación de profesionales de distinta especialización, mayores serán las diferencias profesionales (Saorín, Escribá e Iborra, 2001).

No obstante, la valoración de este tipo de diferencias culturales –en cultura profesional- es compleja, ya que no sólo se debe tener presente la participación de distintas categorías profesionales en el equipo negociador, sino que además, es esencial analizar la existencia de un rol integrador que implique buscar una perspectiva más generalista en la composición del mismo ante la existencia de profesionales de diferentes especializaciones (Saorín, Escribá e Iborra, 2001).

En la tabla 4.5. indicamos todos los indicadores y criterios de valoración que se han decidido aplicar respecto al factor cultura.

Tabla 4.5.- Indicadores y criterios de valoración respecto al factor cultura.

<i>Diferencias culturales (Sí / No)</i>	
<i>Indicadores</i>	<i>Criterio de valoración</i>
Diferencias en cultura nacional	Distintos clusters del trabajo de Hofstede (1991) Diferencias en lengua y religión oficial (Sí / No)
Diferencias en cultura organizativa	Diferencias en formalización y centralización en la toma de decisiones (Sí / No)
Diferencias en cultura profesional	Participación de diferentes categorías profesionales y la existencia o no de diversificación (Sí / No) Existencia de un rol integrador de perspectivas (Sí / No)

Fuente: Elaboración propia.

- **Relación Poder-Dependencia de negociación.**

El poder de negociación se valorará básicamente a través de dos indicadores propuestos y utilizados en la literatura. El primero de dichos indicadores es la existencia de alternativas respecto al socio (Yan y Gray, 1994; Mohr y Spekman, 1994; Rao y Schmidt, 1998; Altimira, 2000; Yan y Gray, 2001), y

el segundo es la disponibilidad de alternativas estratégicas, esto es, si es posible obtener los mismos recursos u objetivos predeterminados a través de otras opciones estratégicas (Emerson, 1962; Yan y Gray, 1994; Rao y Schmidt, 1998; Altimira, 2000). En concreto, se tratará de obtener el número de alternativas que se tenían en las negociaciones (Mohr y Spekman, 1994; Escribá, 1999a y b; Yan y Gray, 2001). En este sentido, y siguiendo la propuesta de Yan y Gray (2001) se recogerá esta información a través de dos escalas-7 cuyas posiciones están comprendidas entre 0 y 6 o más alternativas.

Además, se recogerán las percepciones de los entrevistados sobre el grado de importancia y, por tanto de dependencia hacia la otra parte y estrategia, para la consecución de los recursos, capacidades y/u objetivos de la empresa (Holt, 1978; Lecraw, 1984; Frage y Wells, 1985; Weiss, 1990; Anderson y Narus, 1990; Yan y Gray, 1994; Brouthers y Bamossy, 1997; Yan y Gray, 2001). Igualmente, se preguntará por la situación de la otra parte. Aunque en trabajos como Anderson y Narus (1990) aplican una escala de 5 puntos para recoger esta información, valoraremos la información modificando a siete posiciones la escala por razones de homogeneidad.

Asimismo, y siguiendo el planteamiento de Brett y Okumura (1998), para valorar el poder negociador poseído por las partes, se considerarán las percepciones de los entrevistados acerca de la existencia o inexistencia de una posición más o menos ventajosa en el proceso respecto a la consecución de sus intereses. En caso de existencia de una posición de ventaja por una de las partes valoraremos la situación a través de una escala-7.

Finalmente, se valorará la existencia o no de una situación de equilibrio o desequilibrio respecto a la dependencia de las partes. Todos los indicadores y los criterios de valoración elegidos respecto a la relación poder-dependencia entre las partes negociadoras quedan reflejados, a modo de síntesis, en la tabla 4.6.

Tabla 4.6.- Indicadores y criterios de valoración respecto a la relación poder-dependencia.

Equilibrio en la relación de poder-dependencia (Sí / No)	
<i>Indicadores</i>	<i>Criterio de valoración</i>
Alternativas de socio (ambas partes)	Escala-7
Alternativas de estrategia (ambas partes)	Escala-7
Percepción de la dependencia para la consecución de recursos y objetivos (ambas empresas)	Escala-7
Percepción de la existencia de una posición respecto a la consecución de los intereses (ambas empresas)	Escala-7

Fuente: *Elaboración propia.*

- **Experiencia previa.**

Para la valoración de la experiencia previa existente respecto a procesos de negociación, se tendrá en cuenta el número de negociaciones llevadas a cabo durante un periodo determinado (Tung, 1982; Kusewitt, 1985; Harrigan, 1988; Hunt, 1990; Parkhe, 1993a; Gulati, 1995; Rao y Schmidt, 1998; Halebian y Finkelstein, 1999; Merchant, 2000). En este sentido, se solicitará al entrevistado el número de negociaciones realizadas por su empresa en los últimos cinco años tanto de la misma estrategia como de otras alternativas estratégicas. Asimismo, se intentará obtener información sobre la experiencia previa de la otra parte negociadora.

El grado de experiencia previa de las empresas en negociaciones durante los últimos cinco años, se valorará teniendo en cuenta el número de casos realizados por éstas (1 a 7 o más casos) y aplicando una escala de siete puntos. En este sentido, se valorará también la existencia o no de un equilibrio entre las empresas en experiencia previa.

Por otro lado y en cuanto a la experiencia previa relativa a la otra parte negociadora, se preguntará por la existencia de relaciones previas entre las empresas. En ese sentido, se solicitará el número de relaciones anteriores, así como la percepción de los entrevistados respecto a la existencia o no de familiaridad con la otra parte negociadora (Gulati, 1995; Saxton, 1997).

La experiencia previa, al igual que se constató en el desarrollo teórico, entendemos que puede ser considerada como una variable que ejerce igualmente un efecto indirecto sobre el proceso de negociación. En este sentido, se solicitará la opinión de los entrevistados con respecto al impacto que consideran que puede tener la experiencia previa sobre la gestión del tiempo y las diferencias culturales así como sobre la determinación de una relación de poder-dependencia equilibrada. Por tanto, el investigador adoptará un papel muy activo, ya que tendrá que interpretar la información que se recoja en las entrevistas.

En la tabla 4.7. quedan reflejados todos los indicadores y criterios de valoración elegidos en relación al factor experiencia previa.

Tabla 4.7.- Indicadores y criterios de valoración respecto a la experiencia previa.

Experiencia previa	
<i>Indicadores</i>	<i>Criterio de valoración</i>
Experiencia previa en negociaciones de la misma estrategia (ambas empresas)	Escala-7
Experiencia previa en negociaciones de alternativas estratégicas (ambas empresas)	Escala-7
Equilibrio en experiencia previa entre las partes	Sí / No
Existencia o no de familiaridad con la otra empresa	Sí / No
Efecto de la experiencia previa sobre la presión temporal y gestión del tiempo	Positivo / Negativo
Efecto de la experiencia previa sobre la gestión de las diferencias culturales	Positivo / Negativo
Efecto del desequilibrio de experiencia previa entre las partes sobre la situación de poder de negociación	Positivo / Negativo

Fuente: *Elaboración propia.*

- **Comportamiento negociador.**

En los diversos estudios que existen sobre negociación centrados en la influencia que ejerce el comportamiento negociador sobre el resultado del proceso de negociación, son varios los indicadores que se proponen para la valoración del citado comportamiento. Consideramos que todo ellos pueden ser clasificados en dos grupos.

El primero de ellos incluiría aquellos indicadores referidos al tipo de comunicación establecida (Graham, 1985; Campbell, Graham, Jolibert y Meissner, 1988; Confederation of British Industry, 1989; Hunt, 1990; Anderson y Narus, 1990; Adler, Brahm y Graham, 1992; Mohr y Spekman, 1994; Pinkley y Northcraft, 1994; Graham, Mintu y Rodgers, 1994; Dyer y Song, 1997; Dyer, 1997; Xie, Song y Stringfellow, 1998; Rao y Schmidt, 1998; Stuhlmacher, Gillespie y Champagne, 1998; Brett y Okumura, 1998; Song, Xie y Dyer, 2000; Saorín, Escribá e Iborra, 2001, 2002). En este sentido, y basándonos en los estudios previos, se solicitará la opinión de los entrevistados recogiendo de este modo las percepciones de los mismos. Dichas percepciones se valorarán aplicando una escala semántica de siete posiciones ya que, como se observa en la literatura, este tipo de escala se ha utilizado para valorar la variable comportamiento negociador ya sea, exclusivamente o como apoyo de preguntas abiertas (Tjosvold, Morishima y Belsheim, 1999; O'Connor y Arnold, 2001). Así, las posiciones de la escala a aplicar corresponderán al grado de efectividad percibido en la comunicación.

El segundo grupo de indicadores haría referencia a la inclusión y tratamiento o no de todos los temas claves para la relación futura que se negocia (Commons, 1985; Jemison y Sitkin, 1986a, b; Weiss, 1987; Heimann, 1989; Beatty, 1994; Morosini, 1998; Nair y Stafford, 1998; Saorín, Escribá e Iborra, 2001, 2002). Así pues, se recogerá información al respecto haciendo hincapié en la profundidad con la que fueron tratados los temas y la existencia o no de desacuerdo respecto a los mismos.

La valoración de estos aspectos requiere una vez más que el investigador adopte un papel muy activo interpretando la información obtenida en las entrevistas y clasificando el tipo de comportamiento percibido en el continuo propuesto en esta investigación (colaboración / compromiso / competición atenuada / competición). En este sentido, el comportamiento se clasificará en función de las valoraciones consideradas en los dos tipos de indicadores anteriores.

Igualmente y con ánimo de ratificar las anteriores valoraciones, se solicitará la opinión de los entrevistados respecto a 1) la predisposición mostrada por las empresas hacia el mutuo entendimiento y por tanto su preocupación por

los intereses comunes, propios y ajenos (Ury, Brett y Goldberg, 1988; Thomas, 1992; Graham, Mintu y Rodgers, 1994; Dyer y Song, 1997; Xie, Song y Stringfellow, 1998; Sorenson, Morse y Savage, 1999; Song, Xie y Dyer, 2000), y 2) la orientación del comportamiento negociador adoptado hacia la creación de una relación de confianza entre las partes (Hunt, 1990; Mohr y Spekman, 1994; Dyer, 1997; Confederation of British Industry, 1989, Rao y Schmidt, 1998; Brett y Okumura, 1998). La valoración de las opiniones de los entrevistados se apoyará en escalas de 7 puntos. Si bien en Graham, Mintu y Rodgers (1994) utilizan un escala-5, una vez más abogamos por las 7 posiciones con la finalidad de homogeneizar los criterios utilizados y lograr una mejor valoración de las percepciones de los entrevistados.

Asimismo, se preguntará sobre la posible evolución a lo largo del proceso de negociación del comportamiento de la empresa entrevistada y de la otra empresa, con el fin de poder asegurarnos del tipo de comportamiento predominante y explorar y analizar la reciprocidad de comportamientos.

A modo de síntesis se presenta en la tabla 4.8. los indicadores y criterios de valoración a utilizar en relación de la variable comportamiento negociador.

Tabla 4.8.- Indicadores y criterios de valoración respecto al comportamiento negociador.

Comportamiento negociador	
<i>Indicadores</i>	<i>Criterio de valoración</i>
Percepción del grado de efectividad en la comunicación establecida (intercambio de información y clima creado)	Escala-7
Temas tratados en la negociación (existencia de desacuerdo sobre los mismos y profundidad en el tratamiento)	Sí / No (Tratamiento de temas clave con profundidad)
Predisposición de las partes hacia el mutuo entendimiento	Escala-7
Orientación de las partes hacia la creación de una relación de confianza	Escala-7
Evolución del comportamiento	Sí /No

Fuente: Elaboración propia.

- **Resultado del proceso de negociación.**

Para la valoración de los resultados se tendrán en cuenta las variables intermedias propuestas en la parte teórica. Así pues, se considerarán el incremento de confianza entre las negociadores percibido por los entrevistados (Anderson y Narus, 1990; Lorange y Roos, 1992; Parkhe, 1993a; Mohr y Spekman, 1994; Ring y Van de Ven, 1994; Beaufort y Lempereur, 1996; Morosini, 1998; Sebenius, 1998; Walsh, Wang y Xin, 1999; Saorín, Escribá e Iborra, 2001) y la reducción percibida de la ambigüedad (Cohen, 1980; Ury, Brett y Goldberg, 1988; Ghauri, 1996; Jemison y Sitkin, 1986a, b; Adler, 1997; Nair y Stafford, 1998; Morosini, 1998; Sebenius, 1998; Saorín, Escribá e Iborra, 2001, 2002). Siguiendo el criterio utilizado por Anderson y Narus (1990), las percepciones se valorarán a través de escalas-7.

Además, se recogerá información sobre el grado de satisfacción percibido por los entrevistados respecto a los términos del acuerdo (Tung, 1982; Brett y Goldberg, 1983; Graham, Kim, Lin y Robinson, 1988; Campbell, Graham, Jolibert y Meissner, 1988; Adler, Brahm y Graham, 1992; Graham, Mintu y Rodgers, 1994; Pinkley y Northcraft, 1994; Conlon y Sullivan, 1999; Stuhlmacher y Champagne, 2000; O'Connor y Arnold, 2001). En algunos trabajos esta variable se valoró utilizando escalas de distinto número de posiciones. Sin embargo, en nuestro caso se ha optado por al utilización de escalas de 7 posiciones con el fin de poder ser más exactos en la valoración de la información recogida en las entrevistas.

Con la finalidad de obtener mayor exactitud en la información relativa al grado de confianza obtenido entre las partes negociadoras, se preguntará acerca del establecimiento de salvaguardas contractuales siguiendo el planteamiento defendido por Parkhe (1993a). Recordemos que éste demuestra que las salvaguardas contractuales pueden ser consideradas sustitutivas de la relación de confianza en miras al cumplimiento de lo acordado.

Todos los aspectos mencionados se valorarán tanto a través de la información obtenida en las entrevistas como por las actitudes y las expresiones mostradas por los entrevistados.

Todos los indicadores y criterios de valoración elegidos en relación a los resultados de la negociación quedan recogidos en la tabla 4.9.

Tabla 4.9.- Indicadores y criterios de valoración de los resultados de la negociación.

Comportamiento negociador	
<i>Indicadores</i>	<i>Criterio de valoración</i>
Incremento de confianza entre las partes	Escala-7
Reducción de ambigüedad	Escala-7
Grado de satisfacción respecto a los términos del acuerdo	Escala-7
Establecimiento de salvaguardas	Sí /No

Fuente: *Elaboración propia.*

IV.3.4.2-Validación de las valoraciones.

Tras la valoración de las variables se procedió a la validación de las mismas, siguiendo el procedimiento propuesto por Larsson y Finkelstein (1999). En este sentido, se recurrió a la valoración de un experto externo del área de Organización de Empresas al cual se le entregaron las transcripciones de las distintas entrevistas realizadas, así como un esquema en el que figuraban todos los indicadores y criterios de valoración elegidos de las variables. De este modo, se contrastaron las distintas valoraciones, comprobando el grado de coincidencias y discrepancias existente. Así, sólo se encontraron divergencias en relación a un indicador de una de las variables, procediendo, como consecuencia, a revisar dichas valoraciones divergentes, aportando información sobre el porqué de las mismas, hasta llegar a un consenso al respecto.

IV.3.4.3-Análisis de las proposiciones.

El análisis de los datos se ha realizado siguiendo el procedimiento de Miles y Huberman (1984). En ese sentido, se ha analizado el grado de cumplimiento de las proposiciones teóricas planteadas en cada uno de los casos estudiados. Asimismo, se ha llevado a cabo un análisis conjunto de todos los casos aplicando el método de la réplica del patrón propuesto por Yin (1994), el cual ha sido ampliamente utilizado en las investigaciones de carácter cualitativo (Escribá, 1999; Dasí, 2001; Urra, 2001).

Capítulo V.- Análisis y discusión de los resultados del estudio de casos.

En este capítulo procedemos a realizar el análisis y discusión de los resultados del estudio cualitativo que, acerca de los procesos de negociación de las adquisiciones y joint ventures, se ha llevado a cabo en esta investigación. Con tal finalidad, en primer lugar, exponemos las principales características de cada proceso de negociación analizado indicando qué empresas participaron, así como el procedimiento de recogida de información en cada uno de ellos. A continuación, presentamos cuáles han sido las valoraciones que se han obtenido en cada uno de dichos casos siguiendo el protocolo definido en el capítulo anterior. Y finalmente, partiendo de las valoraciones obtenidas en los distintos casos, procederemos al análisis conjunto y discusión de la información recogida. De este modo, valoraremos el grado de ajuste al patrón de las proposiciones teóricas planteadas en el capítulo III respecto a la elección del comportamiento negociador en las adquisiciones y joint ventures.

V.1.- CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS Y DE LOS CASOS ANALIZADOS.

En este apartado presentamos las características generales de los seis casos de negociación analizados en nuestro estudio cualitativo.

Indicar que por deseo expreso de confidencialidad de los entrevistados, algunos nombres de las empresas no son los reales, así como no aparecen algunos nombres y cargos de las personas entrevistadas.

Caso nº 1: Negociación de la adquisición de Samoinva.

En este primer caso, las empresas participantes fueron Acasan y Samoinva, dos empresas dedicadas al sector del agua y su ciclo integral y en cuyos accionariados existían accionistas comunes. Se trata de un proceso complejo que implicó la negociación de la adquisición por absorción por parte de la empresa Acasan de un competidor directo (Samoinva) con el fin de lograr la renovación del contrato que tenía con su principal cliente. En este sentido, la adquisición de Samoinva llevaba implícita la incorporación en el accionariado de Acasan de las dos empresas que estaban presentes en el accionariado de Samoinva pero no en el de Acasan. Las características principales de las dos empresas implicadas en el proceso de negociación quedan reflejadas en la tabla 5.1.

Tabla 5.1.- Características de las empresas en el caso Samoinva.

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA ANALIZADA: ACASAN

- **Fecha de creación:** Siglo XIX (más de 100 años).
- **Sector:** Sector del agua, saneamiento e instalaciones depuradoras. No obstante, está diversificada, teniendo presencia en los sectores de inspección técnica de vehículos y medioambiental.
- **Número de empleados:** 1.300 personas (contando todas las sociedades asociadas al grupo).
- **Volumen de facturación:** 120.202.420 euros (20.000 millones de ptas.)
- **Cotización:** Sí, desde los años sesenta.
- **Propiedad del capital:** Privado.
- **Alcance geográfico:** Básicamente a nivel regional (presencia mínima en Latinoamérica).
- **Experiencia en negociaciones de joint ventures y de adquisiciones:** Ha participado en diversos casos de joint ventures y sólo en dos de adquisiciones.

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA ADQUIRIDA: SAMOINVA

- **Fecha de creación:** 1988.
- **Sector:** Sector del agua y su ciclo integral.
- **Número de empleados:** 370 personas.
- **Volumen de facturación:** 43 millones de euros (7.154.598.000 ptas).
- **Cotización:** No cotiza.
- **Propiedad del capital:** Privado.
- **Alcance geográfico:** Regional.
- **Experiencia en negociaciones de joint ventures y de adquisiciones:** La empresa como tal no había realizado más casos que el analizado, no obstante dos de sus accionistas sí que habían llevado a cabo diversos casos de ambos tipos de estrategias.

Fuente: *Elaboración propia.*

La información sobre el proceso de negociación fue obtenida de Acasan y por dos vías: la realización de distintas entrevistas y el análisis de documentación tanto de carácter interno como externo. Así, y tal como se indica en la tabla 5.2., se realizaron tres entrevistas, siendo una de ellas de carácter colectivo. Los tres entrevistados eran de la Alta Dirección, pero por deseo expreso de confidencialidad sus cargos actuales no han sido especificados. De las entrevistas se obtuvo información sobre los dos casos llevados a cabo de adquisiciones; sin embargo, se profundizó en el caso más reciente, que es la adquisición de Samoinva.

Por otro lado, también se recogió información externa. En este sentido, además de información obtenida tanto en bases de datos como en prensa especializada o la web de la empresa, se nos proporcionó la información publicada por la CNMV en relación a esta adquisición. Los detalles de la recogida de información quedan detallados en la tabla 5.2.

Tabla 5.2.- Caso Samoinva: recogida de información.

Adquisición de Samoinva (100%)	
Tiempo entre las negociaciones y las entrevistas	2 años y tres meses (principios de 2000)
Tipo de entrevista	Individual (2) Colectiva (1)
Nº de entrevistados	3
Categoría de los entrevistados	Alta dirección
Tiempo total de las entrevistas	3 horas ¹²⁴
Grabación de las entrevistas	Sí (2) No (1) ¹²⁵
Feedback con los entrevistados	Sí
Documentación externa	Bases de datos Duns & Bradstreet e Intertell Prensa especializada Noticias de prensa de la web de la empresa
Documentación interna	Información aportada y publicada en la CNMV

Fuente: Elaboración propia.

¹²⁴ Se ha computado sólo el tiempo de la entrevista dedicado a la adquisición de Samoinva.

¹²⁵ La entrevista que por deseo expreso del entrevistado no se pudo grabar, correspondió a una entrevista individual. En ese sentido, se tomaron notas con el fin recoger la mayor información posible sobre el caso.

Caso nº 2: Negociación de la adquisición de Movinten.

Se trata de un proceso de negociación de carácter internacional en el que participaron una empresa española, Enarfer, y una empresa de Latinoamérica perteneciente a un grupo americano, Movinten. En concreto, se trata de una estrategia de crecimiento real por adquisición en la que Enarfer, como empresa adquirente, perseguía introducirse en el sector de las telecomunicaciones en un país latinoamericano en el que ya contaba con una elevada presencia en otros sectores. No obstante, cabe señalar que Enarfer ya tenía una participación (27,8%) en una empresa del sector de las telecomunicaciones a nivel nacional. En cambio, el grupo americano, desde su condición de propietarios de Movinten, tenía como objetivo la desinversión del negocio al no constituir una posición estratégica para el grupo dentro de su ámbito de actividad. Las características de las empresas participantes en este proceso de negociación quedan indicadas en la tabla 5.3.

Tabla 5.3.- Características de las empresas en el caso Movinten.

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA ANALIZADA: ENARFER

- **Fecha de creación:** Año 1944.
- **Sector:** Generación y distribución de energía eléctrica.
- **Número de empleados:** 30.000 personas.
- **Volumen de facturación:** 13.823.280.000 euros (2,3 billones de ptas).
- **Cotización:** Desde 1958 en las bolsas españolas y desde 1988 en la bolsa de Nueva York (en forma de *American Depositary Receipts* (ADR)).
- **Propiedad del capital:** Privado.
- **Alcance geográfico:** Nacional e internacional (Europa, Marruecos y Latinoamérica).
- **Experiencia en negociaciones de joint ventures y de adquisiciones:** Posee una elevadísima experiencia en ambos tipos de estrategia en los últimos 10 años.

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA ADQUIRIDA: MOVINTEN

- **Fecha de creación:** Año 1997 (empezó a operar en 1998).
- **Sector:** Telecomunicaciones.
- **Número de empleados:** 618 personas.
- **Volumen de facturación:** 66 millones de dólares americanos (aproximadamente 13.200 millones de ptas).
- **Cotización:** No cotiza.
- **Propiedad del capital:** Privado.
- **Alcance geográfico:** Nacional.
- **Experiencia en negociaciones de joint ventures y de adquisiciones:** La empresa Movinten propiamente dicha no tenía experiencia previa en este tipo de estrategias. No obstante, el grupo americano propietario de Movinten, sí que contaba con experiencia previa, siendo superior respecto a joint ventures que respecto a adquisiciones (sólo ha llevado a cabo dos casos).

Fuente: Elaboración propia.

En este caso la información se recogió también por parte de la empresa adquirente, Enarfer, a través de dos vías: la realización de entrevistas y el análisis de documentación tanto interna como externa. En concreto, en este caso se entrevistó básicamente a un directivo de la Alta Dirección, el cual manifestó su deseo de confidencialidad en relación al nombre de las empresas y de su cargo actual.

Al igual que ocurría en el caso Samoinva, en las entrevistas se obtuvo información sobre diversos casos de negociación realizados por la empresa Enarfer; no obstante, nos centramos en el caso de la adquisición de Movinten, elegido por el propio entrevistado entre aquellas adquisiciones que, cumpliendo las características del protocolo, tenían un especial interés por su negociación. Asimismo, el entrevistado nos puso en contacto con otro directivo de nivel medio con el fin de obtener diversa documentación interna de la empresa de la cual se extrajeron también datos referentes al caso de la adquisición de Movinten. Aunque las conversaciones mantenidas con este directivo intermedio no se pudieron grabar, se tomaron las notas pertinentes recogiendo las ideas consideradas clave.

Igualmente, se analizó todo tipo de documentación interna proporcionada por el entrevistado principal relativa al proceso de negociación, así como documentación de la empresa que es publicada y entregada a los accionistas. También se recogió información de prensa especializada y de la web de la empresa. Los detalles de la realización de las entrevistas y documentación analizada quedan reflejados en la tabla 5.4.

Tabla 5.4.- Caso Movinten: recogida de información.

Adquisición de Movinten	
Tiempo entre las negociaciones y las entrevistas	1 año y 10 meses (junio 2000)
Tipo de entrevista	Individual
Nº de entrevistados	2
Categoría de los entrevistados	Alta Dirección Dirección media
Tiempo total de las entrevistas	3 horas y media
Grabación de las entrevistas	Sí (1) No (1)
Feedback con los entrevistados	Sí
Documentación externa	Bases de datos Duns & Bradstreet e Intertell Prensa especializada Noticias de prensa de la web de la empresa
Documentación interna	Proyecto preparado para la adquisición El contrato y borradores de la adquisición Comunicado del acuerdo enviado a los empleados y a la prensa especializada Correspondencia interna respecto al caso

Fuente: *Elaboración propia.*

Caso nº 3: Negociación de la adquisición del grupo Audit.

Este tercer caso de negociaciones de adquisiciones se realizó entre la empresa valenciana grupo Audit y la empresa de carácter internacional Deloitte & Touche, aunque cabe señalar que en este proceso negociador era Deloitte & Touche España la que participaba directamente a través de su oficina en Valencia.

La adquisición del grupo Audit encajaba en la estrategia de crecimiento real de carácter tanto externo como interno formulada por la empresa Deloitte & Touche en España. Las posibilidades de crecer en Valencia junto al conocimiento personal previo existente entre el gerente del grupo Audit y el director de la oficina de Deloitte & Touche en Valencia propició este proceso negociador.

Por su parte, el grupo Audit también tenía como objetivo central, en el plan estratégico elaborado para el periodo 2001-2003, el crecimiento real a través de un incremento de tamaño ante la amenaza que, para las empresas de su tamaño, suponía el movimiento de concentración tanto de los clientes del sector como de las grandes empresas del mismo. Asimismo, estaba siguiendo una estrategia de crecimiento para dar respuestas a las expectativas personales y profesionales de sus integrantes.

Por tanto, las negociaciones de la integración del grupo Audit en Deloitte & Touche España responden a una estrategia de crecimiento real de ambas empresas a través de la adquisición de carácter horizontal, al pertenecer ambas empresas al mismo sector, y dado que el crecimiento de Deloitte & Touche se planteaba en el área de Valencia, que es el ámbito geográfico en el que operaba el grupo Audit.

Las características de las empresas implicadas directamente en este proceso de negociación quedan reflejadas en la tabla 5.5.

Tabla 5.5.- Características de las empresas en el caso Audit.

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA ANALIZADA: *DELOITTE & TOUCHE ESPAÑA*

- **Fecha de creación:** La empresa Deloitte & Touche se creó en el año 1845 en Londres, y una de las sociedades que dio origen a Deloitte en España se constituyó en 1987.
- **Sector:** Auditoría, consultoría y asesoría jurídico-fiscal (ocupaba el quinto lugar en España mientras que en EEUU la empresa es la segunda de las *Cinco Grandes* auditoras tras PricewaterhouseCoopers¹²⁶).
- **Número de empleados:** 1.000 personas (la oficina de Valencia cuenta con 40 personas).
- **Volumen de facturación:** 96.161.940 euros (16.000 millones de ptas).
- **Cotización:** No cotiza.
- **Propiedad del capital:** Privado.
- **Alcance geográfico:** Nacional (ahora bien, la central tiene carácter internacional, estando presente en 140 países en los cinco continentes).
- **Experiencia en negociaciones de joint ventures y de adquisiciones:** Posee una elevada experiencia en ambos tipos de estrategia en los últimos 10 años, aunque en mayor medida como tercera parte más que como un participante directamente implicado.

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA ADQUIRIDA Y ANALIZADA: *GRUPO AUDIT*

- **Fecha de creación:** 1986.
- **Sector:** Auditoría, consultoría estratégica (marketing y recursos humanos) y asesoría fiscal y legal (ocupaba el segundo puesto a nivel regional y sexto a nivel de la Comunidad Valenciana).
- **Número de empleados:** 35 personas.
- **Volumen de facturación:** 2.103.542 euros (350 millones de ptas).
- **Cotización:** No cotizaba.
- **Propiedad del capital:** Privado.
- **Alcance geográfico:** Regional (Comunidad Valenciana y Murcia).
- **Experiencia en negociaciones de joint ventures y de adquisiciones:** Tenía experiencia previa en acuerdos de cooperación en general, siendo la venta del grupo Audit a Deloitte & Touche el único caso de adquisición realizado. La experiencia previa en ambos tipos de estrategia era elevada desde su condición de consultor-asesor.

Fuente: *Elaboración propia.*

¹²⁶ Esta posición se ha visto afectada por los últimos cambios del sector tras la situación vivida por Andersen.

En este caso, la información se recogió de las dos empresas implicadas, algo muy difícil de lograr en este tipo de acuerdos. En este sentido se entrevistó a dos de los negociadores clave, al gerente del grupo Audit, Dr. Ferrer, y al director general de la oficina de Valencia de Deloitte & Touche, el Sr. Jesús Gil.

Asimismo, cabe señalar que por necesidad de confidencialidad estricta manifestada por los entrevistados, no se nos proporcionó documentación interna directamente relacionada con el proceso de negociación, si bien se nos indicó qué tipo de documentación existió. Únicamente se tuvo acceso a la información disponible en la web de la empresa Deloitte & Touche España y aquella procedente de bases de datos o prensa especializada. Los detalles de la recogida de la información quedan indicados en la tabla 5.6.

Tabla 5.6.- Caso Audit: recogida de información.

Integración del grupo Audit	
Tiempo entre las negociaciones y las entrevistas	9 meses (julio 2001)
Tipo de entrevista	Individual
Nº de entrevistados	2 D. Manuel Ferrer D. Jesús Gil
Categoría de los entrevistados	Gerente del grupo Audit y actual socio de la oficina de Deloitte & Touche en Valencia Director general y socio de la oficina de Deloitte en Valencia
Tiempo total de las entrevistas	3 horas y media
Grabación de las entrevistas	Sí
Documentación externa	Documentación propia de la empresa (web de la empresa) Noticias de prensa especializada

Fuente: Elaboración propia.

Caso nº 4: Negociación de la joint venture Sarvi.

Sarvi es una joint venture creada al 50% entre Acasan y Coisa, empresa del sector de la construcción con una fuerte presencia a nivel regional. Se trata de una joint venture complementaria creada con el objetivo de lograr la adjudicación del contrato de explotación por gestión indirecta de agua en la

localidad en la que opera principalmente Coisa. La duración inicial prevista para Sarvi fue de 8 años (hasta 2004).

Respecto a los objetivos particulares de los socios, Acasan perseguía la expansión geográfica aliándose con un socio local fuerte. En cambio, el objetivo de Coisa era la diversificación hacia el sector del agua. Y por otra parte, en relación a las contribuciones a realizar por los socios, Acasan tenía que aportar el *know-how* del sector mientras que Coisa aportaba el *know-how* local.

Dado que las características de la empresa Acasan han sido previamente señaladas (tabla 5.1.), en la tabla 5.7 sólo recogemos las características de la empresa socio.

Tabla 5.7.- Características de las empresas socio en el caso Sarvi.

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA SOCIO: COISA

- **Fecha de creación:** 1972.
- **Sector:** Construcción.
- **Número de empleados:** No disponible.
- **Volumen de facturación:** 14 millones de euros (2.329.404.000 ptas).
- **Cotización:** No cotiza.
- **Propiedad del capital:** Familiar.
- **Alcance geográfico:** Regional.
- **Experiencia en negociaciones de joint ventures y de adquisiciones:** Posee muy baja experiencia previa en la realización de joint ventures y ninguna relativa a adquisiciones.

Fuente: *Elaboración propia.*

En este caso la información se obtuvo por dos vías: la realización de entrevistas y el análisis de la documentación disponible tanto de carácter externo como interno de la empresa y en relación con este proceso de negociación. Así, se entrevistó a tres personas de la Alta Dirección de Acasan que fue la única empresa de la cual se recogió la información sobre las negociaciones de la creación de Sarvi. Éstos manifestaron el deseo expreso de

confidencialidad respecto al nombre de las empresas y de los cargos ocupados dentro de la misma.

Si bien a lo largo de las entrevistas se indicaron diversas negociaciones de joint ventures llevadas a cabo por la empresa, nos centramos en el desarrollo del caso de Sarvi, elegido por el primer entrevistado entre aquellas joint ventures que, cumpliendo las características del protocolo, tenían un especial interés por su negociación. Asimismo, cabe destacar que en este caso se tuvo la oportunidad de llevar a cabo una entrevista colectiva.

Por otra parte, tal y como queda recogido en la tabla 5.8., como documentación interna se tuvo acceso al acuerdo formalizado de la creación de la joint venture. En la tabla citada se indican todos los detalles de la recogida de información sobre este caso.

Tabla 5.8.- Caso Sarvi: recogida de información.

Joint venture Sarvi	
Tiempo entre las negociaciones y las entrevistas	5 años (1996)
Tipo de entrevista	Individual (2) Colectiva (1)
Nº de entrevistados	3
Categoría de los entrevistados	Alta dirección
Tiempo total de las entrevistas	3 horas
Grabación de las entrevistas	Sí (2) No (1) ¹²⁷
Feedback con los entrevistados	Sí
Documentación externa	Bases de datos Duns & Bradstreet Prensa especializada Noticias de prensa de la web de la empresa
Documentación interna	Acuerdo formalizado

Fuente: *Elaboración propia.*

¹²⁷ Corresponde al mismo entrevistado que por el caso de adquisición llevado a cabo por Acasan igualmente manifestó el deseo de no ser grabada la entrevista. En este sentido, se tomaron notas sobre la información proporcionada.

Caso nº 5: Negociación de la joint venture Enaso-Enarfer.

Esta joint venture, de carácter internacional, se creó entre la empresa española Enarfer y la empresa portuguesa Enaso al 50% con el objetivo de dedicarse a la comercialización de electricidad a clientes de media tensión en Portugal. Se trata de una joint venture de carácter horizontal al tratarse de dos empresas del sector energético, aunque cada una de ellas está especializada en una rama -en el caso de Enarfer es la generación y distribución de electricidad, mientras que Enaso se centra principalmente en las energías especiales y renovables-. Debido a que las características de la empresa Enarfer ya se indicaron con anterioridad (tabla 5.3), en la tabla 5.9. quedan recogidas las características de la empresa socio.

Respecto a los objetivos individuales de las empresas socio, la creación de la joint venture Enaso-Enarfer respondió al objetivo de Enarfer de introducirse en el mercado de Portugal, mientras que Enaso estaba interesado en el negocio de la comercialización de energía eléctrica a grandes clientes.

Por otro lado y en relación a las contribuciones a realizar, Enarfer debía aportar el *know-how* respecto a la comercialización de energía eléctrica a clientes de media tensión, mientras que Enaso aportaba el *know-how* local. Así pues, la joint venture Enaso-Enarfer tiene carácter complementario.

Tabla 5.9.- Características de las empresas socio en el caso Enaso-Enarfer.

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA SOCIO: ENASO

- **Fecha de creación:** No disponible.
- **Sector:** Energético (especialmente energías especiales y renovables).
- **Número de empleados:** 51.114 personas.
- **Volumen de facturación:** 6.386 millones de euros (1,063 billones de ptas).
- **Cotización:** Cotiza en la bolsa de Lisboa.
- **Propiedad del capital:** Privado.
- **Alcance geográfico:** Nacional e internacional.
- **Experiencia en negociaciones de joint ventures y de adquisiciones:** La empresa tiene una experiencia muy elevada en la realización de ambos tipos de estrategias.

Fuente: Elaboración propia.

La información respecto a este caso se obtuvo de una de las empresas socio, en concreto Enarfer, ya que debido a razones geográficas fue imposible entrevistar a la otra parte. En este sentido, se realizó una entrevista con un directivo de Enarfer de la Alta Dirección cuyo cargo no indicamos por deseo expreso del mismo. En la entrevista se proporcionó información sobre varios procesos de negociación de joint ventures llevados a cabo por la empresa; sin embargo, el entrevistado decidió centrar la entrevista en el caso Enaso-Enarfer, de entre aquellas joint ventures que, cumpliendo las características del protocolo, tenían un especial interés por su negociación. Asimismo, nos proporcionó todo tipo de documentación de carácter interno referente al desarrollo del proceso de negociación de la joint venture Enaso-Enarfer. Además, se analizó información obtenida por fuentes externas como bases de datos, web de la empresa y prensa especializada. La recogida de información y sus detalles aparecen en la tabla 5.10.

Tabla 5.10.- Caso Enaso-Enarfer: recogida de información.

Joint venture Enaso-Enarfer	
Tiempo entre las negociaciones y las entrevistas	8 meses (julio 2001)
Tipo de entrevista	Individual
Nº de entrevistados	1
Categoría de los entrevistados	Alta Dirección
Tiempo total de las entrevistas	3 horas y media
Grabación de las entrevistas	Sí
Feedback con los entrevistados	Sí
Documentación externa	Información de bases de datos: Duns & Bradstreet e Intertell Noticias de prensa de la web de la empresa Prensa especializada
Documentación interna	Acuerdo formalizado Actas Correspondencia interna respecto al caso Comunicado del acuerdo enviado a los empleados y a la prensa especializada

Fuente: Elaboración propia.

Caso nº 6: Negociación de la joint venture Wörwag-Naber, S.A.

Esta joint venture horizontal y de carácter internacional operativa en España, se creó al 50% entre la empresa valenciana Naber, S.A. y la empresa alemana Karl Wörwag Lack und Fabenfabrik GmbH, con el objetivo de la fabricación de pintura y recubrimiento en base agua para el mercado de plástico, principalmente automoción. Asimismo, cabe señalar que se trata de un proyecto que implicaba una transferencia tecnológica. Las características de las empresas socio están recogidas en la tabla 5.11.

Respecto a los objetivos particulares de las empresas socio en la creación de esta joint venture, por una parte, Naber, S.A. buscaba crecer en tamaño (crecimiento real), al constituir un factor clave en el sector de las pinturas para la posición competitiva. Además, Naber, S.A. quería introducirse en el mercado de la automoción con la utilización de una nueva tecnología que la empresa aún no había desarrollado y que las grandes empresas del sector llevan años aplicando. En cambio, Wörwag tenía como objetivo introducirse en España, porque aunque vendía en el país, no operaba directamente. Por tanto, las contribuciones de las partes eran: el *know-how* local en el caso de Naber,

S.A. y la tecnología y *know-how* en el mercado de la automoción en el caso de Wörwag.

Tabla 5.11.- Características de las empresas socio en el caso Wörwag-Naber, S.A.

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA ANALIZADA: NABER, S.A.

- **Fecha de creación:** Año 1950.
- **Sector:** Desarrollo, fabricación y comercialización de pinturas industriales.
- **Número de empleados:** 200 personas.
- **Volumen de facturación:** 45 millones de euros (7.487,4 millones de ptas).
- **Cotización:** No cotiza.
- **Propiedad del capital:** Familiar (familia valenciana Navarro-Berlanga).
- **Alcance geográfico:** Nacional e internacional (exporta a Europa, Latinoamérica y Oriente Medio).
- **Experiencia en negociaciones de joint ventures y de adquisiciones:** No tiene experiencia previa en adquisiciones y sólo ha realizado dos casos de joint ventures en los últimos años. Tiene mayor experiencia en otro tipo de acuerdos de cooperación.
- **Hechos relevantes:** Tras las negociaciones de las joint ventures, la empresa ha experimentado un proceso de reestructuración empresarial, segregándose en dos empresas; por un lado, Naber, S.A. pintura y barnices, y por otro lado, Naber, S.A. pintura en polvo.

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA SOCIO: WÖRWAG

- **Fecha de creación:** No disponible.
- **Sector:** Desarrollo, fabricación y comercialización de pinturas industriales (líder en el pintado de plásticos en el mercado alemán).
- **Número de empleados:** No disponible.
- **Volumen de facturación:** Aproximadamente el triple que Naber, S.A.: 135 millones de euros (22.462 millones de ptas).
- **Cotización:** No cotiza.
- **Propiedad del capital:** Familiar.
- **Alcance geográfico:** Nacional e internacional.
- **Experiencia en negociaciones de joint ventures y de adquisiciones:** Posee experiencia previa baja en joint ventures y ninguna en adquisiciones.

Fuente: Elaboración propia.

Por razones de distancia geográfica no fue posible entrevistar al socio alemán, y de ahí que la información se obtuviera de la empresa española. En este caso entrevistamos a D. Enrique García, director general de Naber, S.A. y dado que, siguiendo nuestro protocolo, nos interesaba analizar casos en los que la empresa partiera de experiencia previa, se eligió la segunda joint venture realizada por la empresa. Así, aunque se proporcionó información sobre el proceso negociador de la joint venture creada con Basf¹²⁸, éste no se ha incluido en el análisis por no existir durante su celebración experiencia previa.

Asimismo, cabe señalar que en este caso por razones de confidencialidad no se tuvo acceso a documentación interna referente al desarrollo de las negociaciones de la joint venture analizada. Ahora bien, sí que se recogió información por fuentes externas como son la web de la empresa y prensa especializada. Los detalles de la recogida de información quedan reflejados en la tabla 5.12.

Tabla 5.12.- Caso Wörwag-Naber, S.A.: recogida de información.

Joint venture Wörwag-Naber, S.A.	
Tiempo entre las negociaciones y las entrevistas	3 años (1999)
Tipo de entrevista	Individual
Nº de entrevistados	1 D. Enrique García
Categoría de los entrevistados	Director general
Tiempo total de las entrevistas	2 horas
Grabación de las entrevistas	Sí
Documentación externa	Documentación propia de la empresa (web de la empresa) Noticias de prensa

Fuente: Elaboración propia.

V.2.- VALORACIONES DE LAS VARIABLES ANALIZADAS.

En este epígrafe, presentamos las valoraciones de las variables de este trabajo que el investigador ha realizado partiendo de la información

¹²⁸ Originariamente Naber,S.A. negoció y creó la joint venture con una empresa británica que pertenecía a un grupo noruego. Sin embargo, la empresa británica fue comprada por Basf (empresa alemana), y por tanto Naber, S.A. cambió de socio. Se renegociaron las condiciones y las bases de la joint venture anteriormente creada.

recogida en las entrevistas llevadas a cabo, así como teniendo en cuenta las actitudes, percepciones o expresiones mostradas por los entrevistados y la documentación revisada. Indicamos la valoración de las variables consideradas en el desarrollo de nuestro marco teórico. En este sentido, presentamos las valoraciones sobre el resultado de las negociaciones, sobre el comportamiento negociador, así como las valoraciones de los factores que hemos propuesto como determinantes de la elección del comportamiento negociador en el capítulo III.

Asimismo, cabe señalar que, tal y como se defendió en el capítulo IV, se ha procedido a triangular la información proporcionada por el informante, así como las valoraciones realizadas por el investigador. Así, la información del informante se ha triangulado con documentación de carácter interno así como con la realización de entrevistas, en los casos en los que fue posible, a varias personas en relación a un mismo proceso negociador. Y las valoraciones fueron validadas por un experto externo evitando, de este modo, el sesgo del investigador.

V.2.1.- Valoración del factor presión temporal.

Siguiendo el protocolo, el factor presión temporal se ha valorado teniendo en cuenta una serie de aspectos.

En primer lugar, respecto a la duración de las negociaciones encontramos diversas situaciones, ya que el proceso de negociación más largo se llevó a cabo en dos años y medio (caso Samoinva), mientras que las negociaciones más cortas se realizaron entre dos meses y medio (caso Audit) y tres meses (caso Sarvi).

Tal y como se indica en la tabla 5.13., en las negociaciones de las adquisiciones existe dispersión en la duración de las negociaciones pudiéndolas ordenar en sentido ascendente de la siguiente forma: caso Audit (dos meses y medio), caso Movinten (alrededor de seis meses) y caso Samoinva (dos años y medio).

Tabla 5.13.- Duración de las negociaciones de las adquisiciones.

DURACIÓN		
Samoinva	Movinten	Audit
Muy larga	Larga	Corta

Fuente: Elaboración propia.

Igualmente en los casos de joint ventures también existen diferencias respecto a la duración de las negociaciones, no obstante éstas son menores. Así, encontramos que ordenándolas en orden ascendente tenemos: caso Sarvi (menos de tres meses), caso Enaso-Enarfer (ocho meses) y caso Worwag-Naber, S.A. (seis a nueve meses). Las valoraciones realizadas respecto a esta variable quedan indicadas en la tabla 5.14.

Tabla 5.14.- Duración de las negociaciones de las joint ventures.

DURACIÓN		
Wörwag-Naber, S.A.	Enaso-Enarfer	Sarvi
Larga	Larga	Corta

Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, la percepción de disponibilidad de suficiente tiempo para llevar a cabo las negociaciones también nos ha servido de indicador de la presión temporal existente en las negociaciones. En concreto, en las negociaciones de las adquisiciones se encuentra que los entrevistados percibían baja disponibilidad de tiempo pudiendo responder a factores externos y/o internos. Así en el caso **Samoinva**, en las entrevistas se nos indicó que existía una percepción de no disponer de tiempo suficiente para alcanzar un acuerdo entre las partes, siendo éste clave para Acasan por sus implicaciones sobre la renovación del contrato con su principal cliente, la administración pública local. De hecho, las negociaciones tenían una fecha límite establecida en seis meses antes del vencimiento del contrato. Por tanto, en este caso la disponibilidad de tiempo percibida estaba determinada por un factor externo, la fecha límite impuesta, y fue valorada como muy baja en la escala aplicada siguiendo nuestro protocolo (tabla 5.15).

En el caso **Movinten** se nos manifestó que en las adquisiciones siempre se percibe que el plazo es limitado y que se está muy atado al tiempo por diversos motivos. En este sentido el tiempo es clave, ya sea porque puede adelantarse otra empresa, o porque es difícil que el vendedor le dé al comprador exclusividad mientras están negociando, o porque es complicado mantener en secreto este tipo de procesos y siempre al final en la empresa o en la competencia se acaban enterando de las negociaciones y las reacciones pueden interferir en el proceso. Además, en este caso el vendedor estableció un periodo o plazo máximo de exclusividad en el que se debía realizar una oferta inicial. Por tanto, en este proceso negociador la disponibilidad de tiempo venía determinada tanto por factores externos como internos, y fue valorada como medio-baja (tabla 5.15).

En el caso **Audit**, la disponibilidad percibida de tiempo suficiente para negociar y llegar a un acuerdo entre las partes se valoró como medio-baja (tabla 5.15), ante la indicación en las entrevistas de la existencia de presión temporal por la autoimposición de las partes de una fecha límite (factor interno). Éstas consideraron que en el plazo establecido se debía y se podía alcanzar un acuerdo, porque las negociaciones de este tipo de operaciones no deben alargarse demasiado. Por ello, ante el plazo establecido por las empresas, se marcó el calendario de las sesiones negociadoras de una forma muy ajustada.

Tabla 5.15.- Disponibilidad de tiempo percibida en las negociaciones de las adquisiciones.

DISPONIBILIDAD DE TIEMPO PERCIBIDA		
Samoinva	Movinten	Audit
Muy baja	Medio-baja	Medio-baja

Fuente: Elaboración propia.

En los procesos de negociación de las joint ventures analizados, la percepción de disponibilidad fue bastante similar y superior que en el caso de las adquisiciones. Así, en el caso **Sarvi**, existía un factor de carácter externo que generaba la fecha límite de las negociaciones. Dicho factor externo era la fecha de la adjudicación de la explotación por gestión indirecta de aguas a la que las partes como joint ventures deseaban acudir. Los entrevistados

indicaron que las negociaciones se realizaron de forma rápida pero sin ningún contratiempo importante, por lo que se percibía que había tiempo suficiente para llegar a un acuerdo en los términos deseados por las partes negociadoras. Por tanto, la disponibilidad de tiempo se valoró como medio-alta (tabla 5.16).

En la entrevista en relación al caso **Enaso-Enarfer** se señaló que en el proceso negociador no hubo ninguna sensación de tener un plazo limitado de tiempo para llegar a un acuerdo. No existía ninguna fecha límite, sino que se disponía del tiempo necesario. Es por ello que la disponibilidad percibida de tiempo para negociar se valoró como muy alta (tabla 5.16).

Finalmente en el caso **Wörwag-Naber, S.A.**, el entrevistado manifestó que no existió una presión temporal excesiva, sino que dispusieron de tiempo suficiente para el desarrollo de las negociaciones. No obstante, se señaló que debido a la transferencia tecnológica que había que realizar y sus trámites, en la última etapa, y sólo en ésta, se tuvo que acelerar el proceso y firmar el acuerdo. Por tanto, valoramos que en este caso la disponibilidad de tiempo fue medio-alta siguiendo el protocolo (tabla 5.16).

Tabla 5.16.- Disponibilidad de tiempo percibida en las negociaciones de las joint ventures.

DISPONIBILIDAD DE TIEMPO PERCIBIDA		
Sarvi	Enaso-Enarfer	Wörwag-Naber, S.A.
Medio-alta	Muy alta	Medio-alta

Fuente: *Elaboración propia.*

La necesidad de secretismo ha sido otro indicador utilizado en el análisis de la presión temporal de las negociaciones. En este sentido, y en relación a las adquisiciones tal y como queda reflejado en la tabla 5.17. la necesidad de secretismo en todos los casos se valoró como muy alta, respondiendo a factores internos y externos. Así, en el caso **Samoinva**, tal y como se nos destacó en las entrevistas, existió una imposición interna de llevar a cabo las negociaciones a niveles de absoluto secretismo. Asimismo, se resaltó que el secretismo era necesario con el fin de evitar influencias externas que enturbiaran el desarrollo del proceso de negociación, y en mayor medida

ante la importancia que tenía para Acasan la consecución de un acuerdo para obtener la renovación del contrato con su principal cliente. Por tanto, en este caso la necesidad de secretismo fue tanto interna como externa.

La necesidad de secretismo en el caso de **Movinten**, respondió también a factores internos y externos. En concreto, en estas negociaciones, por un lado, las partes acordaron un periodo de exclusividad y confidencialidad, tratando de evitar de este modo todo tipo de interferencias externas y, por el otro lado, debían respetar el código de confidencialidad absolutamente estricto que se les exige a las empresas que cotizan en la bolsa de Nueva York. Así, el incumplimiento de las normas para anunciar este tipo de operaciones puede generar responsabilidades judiciales en ambos países. Por esa razón, en el caso de Movinten, la necesidad de secretismo fue elevada y de hecho constituyó una cláusula de los pre-contratos iniciales.

Por último, en el caso **Audit** se destacó que por deseo expreso de las partes, el proceso se llevó bajo absoluto secreto hasta que se tomó la decisión de estudiar el documento de intenciones y de firmarlo. Asimismo, y también con carácter interno, la necesidad de secretismo vino determinada por el deseo de evitar que la operación se entendiera como una debilidad del grupo Audit, además de reducir la creación de inquietudes entre los empleados, factor clave en el sector de la consultoría y asesoría, donde lo que se ofrece es horas de servicio y los empleados deben estar motivados para ello. No obstante, por otro lado, la necesidad de secretismo respondía también a factores externos como es el evitar cualquier tipo de interferencias en el desarrollo del proceso negociador.

Tabla 5.17.- Necesidad de secretismo en las negociaciones de las adquisiciones.

NECESIDAD DE SECRETISMO		
Samoinva	Movinten	Audit
Muy alta	Muy alta	Muy alta

Fuente: Elaboración propia.

En los casos de las joint ventures existen diferencias en las valoraciones realizadas respecto a la necesidad de secretismo, tal y como se indica en la tabla 5.18. En este sentido, en el caso **Sarvi**, los entrevistados indicaron que no hubo necesidad de llevar a cabo las negociaciones con secretismo, más bien con algo de discreción. En este caso las interferencias externas no eran muy probables dado el poco tiempo existente previo a la adjudicación. Así pues, la necesidad de secretismo se valoró como baja dentro de la escala-7 utilizada (tabla 5.18).

En cambio, en el caso **Enaso-Enarfer** hubo mayor necesidad de secretismo debido tanto a factores externos como internos. Así, se indicó que las partes establecieron un periodo de exclusividad y confidencialidad con el fin evitar interferencias tanto externas ante la posible existencia de intereses de agentes externos no interesados en que saliera la operación, como internas que pudieran perjudicar la relación entre las empresas. En esta operación también se consideró importante anunciar el acuerdo conjuntamente para no facilitar que surgieran dificultades durante el desarrollo de las negociaciones. Por tanto, la necesidad de secretismo en este caso se valoró como alta (tabla 5.18).

En el caso **Wörwag-Naber, S.A.** la necesidad de secretismo se valoró como medio-baja (tabla 5.18), porque aunque se consideró que era necesario llevar las negociaciones con discreción y que era aconsejable no anunciarlo hasta que no se hubiera constituido la joint venture, evitando así interferencias, en este caso se había realizado previamente un análisis de viabilidad del negocio en el mercado previsto de la joint venture, implicando que algunos clientes tuvieran conocimiento de estas negociaciones.

Tabla 5.18.- Necesidad de secretismo en las negociaciones de las joint ventures.

NECESIDAD DE SECRETISMO		
Sarvi	Enaso-Enarfer	Wörwag-Naber, S.A.
Baja	Alta	Medio-baja

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la participación de terceras partes, encontramos que, tal y como queda reflejado en la tabla 5.19, en todos los casos analizados de joint ventures no existió participación directa de terceras partes en el desarrollo de las negociaciones, si bien en el momento de la redacción del acuerdo intervinieron abogados internos de las empresas.

Tabla 5.19.- Participación de terceras partes y su remuneración en las negociaciones de las joint ventures.

Participación de terceras partes remuneradas en función de la consecución de un acuerdo		
Sarvi	Enaso-Enarfer	Wörwag-Naber, S.A.
No	No	No

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo en los casos de las adquisiciones la situación difiere. Así, mientras que en el caso **Audit** no intervinieron terceras partes, en los casos **Samoinva** y **Movinten** sí que existió dicha participación, aunque la remuneración de éstas es diferente en ambos casos (tabla 5.20). Así, en el caso **Samoinva** participaron terceras partes desempeñando distintos roles. Mientras unos actuaron sólo como técnicos (aspectos legales, valoraciones), otros desempeñaron además el rol de facilitadores, propiciando el acercamiento entre las partes. En concreto, se nombró un experto por el propio Consejo de Acasan para hacer una valoración interna de la ecuación de canje. Esta empresa estaba vinculada a ambas partes y, por tanto, aunque no era independiente, su doble vinculación le dio un carácter neutral. Es precisamente esta empresa la que adicionalmente desempeñó el rol de facilitador. Por otra parte, se nombró por el registro mercantil a otra empresa como experto independiente para valorar la aportación no dineraria para la ampliación que se tenía que realizar. Y por último, participó una tercera empresa auditora de las cuentas de Acasan como perito independiente financiero. Ninguna de las tres empresas participantes fue remunerada en función de la consecución de un acuerdo, sino que ello estuvo en función de la tarea realizada (tabla 5.20).

Igualmente en el caso **Movinten** también existió participación de terceras partes. En este sentido, la empresa **Enarfer**, aunque para la preparación de las negociaciones contrató los servicios de una pequeña

empresa consultora con la finalidad de obtener información sobre el sector en el que no eran expertos (telecomunicaciones), en las negociaciones propiamente dichas no se valieron de la ayuda de terceras personas externas. En este caso, se creó un equipo negociador en el que hubo dos abogados internos, uno de la división o área de telecomunicaciones de Enarfer que era la implicada en la adquisición, y una abogada de la parte corporativa de la empresa. Ninguno de ellos fue pagado en función de cláusulas de éxito (precio o plazo)¹²⁹.

En cambio, la empresa vendedora sí se apoyó en su banco asesor. Éste, según nos manifestó el entrevistado, tuvo un papel activo en el proceso de negociación porque facilitó la adquisición de Movinten, y fue remunerado por el vendedor con una comisión de éxito establecida. Por tanto, en las negociaciones de Movinten sí hubo participación de terceras partes remuneradas en función de la consecución de un acuerdo por el lado de la empresa vendedora (tabla 5.20).

Tabla 5.20.- Participación de terceras partes y su remuneración en las negociaciones de las adquisiciones.

<i>Participación de terceras partes remuneradas en función de la consecución de un acuerdo</i>		
Samoinva	Movinten	Audit
No	Sí	No

Fuente: *Elaboración propia.*

Igualmente, como otro dato que podría ayudar a confirmar la situación de presión temporal, se recogió información sobre las percepciones de los entrevistados sobre la existencia de presiones internas o externas que forzaran el acuerdo, aplicando para la valoración una escala-7. Al respecto, y tal como se indica en la tabla 5.21, en ninguno de los casos de joint ventures existió ningún tipo de presión interna ni externa.

¹²⁹ En las entrevistas se indicó que en los procesos de negociación de adquisiciones de empresas, la participación de terceras personas, sobre todo bancos de inversión, puede ser remunerada en función de cláusulas de éxito. Estas cláusulas pueden hacer referencia al plazo en el que se debe lograr el acuerdo, o al precio acordado para la operación.

Tabla 5.21.- Existencia de presiones internas y externas en las negociaciones de las joint ventures.

	Sarvi	Enaso-Enarfer	Wörwag-Naber, S.A.
Presiones externas para la consecución de un acuerdo	Ninguna	Ninguna	Ninguna
Presiones internas para la consecución de un acuerdo	Ninguna	Ninguna	Ninguna

Fuente: *Elaboración propia.*

Sin embargo, en los casos de adquisiciones la situación es diferente (tabla 5.22). Así, mientras que en el caso **Audit** no se percibió ningún tipo de presión hacia la consecución de un acuerdo, en los casos **Samoinva** y **Movinten** sí que se percibieron presiones tanto externas como internas, no obstante su valoración fue distinta.

En el caso de la adquisición **Samoinva**, en las entrevistas se hizo hincapié en la existencia de presiones externas por parte de las autoridades locales con el fin de lograr la renovación del contrato. Asimismo, también existían presiones internas por parte de **Acasan** hacia la consecución de un acuerdo por sus implicaciones sobre la citada renovación contractual. La valoración otorgada en ambos tipos de presiones fue de muy elevada dentro de la escala de siete posiciones que se decidió aplicar en el protocolo (tabla 5.22).

Por otro lado, en las entrevistas relativas al caso **Movinten**, se indicó que el banco asesor de la empresa vendedora, además de actuar como mediador, era socio de **Movinten** y, dado que esta empresa tenía interés en vender, el banco también quería desinvertir en la misma. De hecho, el acuerdo recoge el pago por su participación en **Movinten** y por la deuda que se tenía con él al ser su banco financiador. Asimismo, se destacó que el banco tuvo un papel clave en la venta final de la empresa. Así pues, valoramos que tanto los dueños como el banco asesor de **Movinten** indujeron cierta presión interna hacia el acuerdo, y la participación del banco del vendedor como intermediario también fue reflejo de algún tipo de presión externa hacia el cierre de la operación. Ambos tipos de presiones se valoraron como bajas (tabla 5.22).

Tabla 5.22.- Existencia de presiones internas y externas en las negociaciones de las adquisiciones.

	Samoinva	Movinten	Audit
Presiones externas para la consecución de un acuerdo	Muy altas	Bajas	Ninguna
Presiones internas para la consecución de un acuerdo	Muy altas	Bajas	Ninguna

Fuente: Elaboración propia.

Por último, se tuvo en cuenta el grado de preparación que las empresas tuvieron previamente a las negociaciones. Como queda reflejado en las tablas 5.23. y 5.24., tanto en todos los casos de joint ventures como en todos los casos de adquisiciones, el grado de preparación previa se valoró como muy alto.

Así, en el caso **Sarvi**, los entrevistados indicaron que hubo una preparación consciente con el fin de analizar las posibilidades que tenía la alianza con la otra empresa. Para ello, recogieron la máxima información posible sobre la adjudicación que tras la creación de la joint venture se perseguía obtener, así como información sobre el posible socio con el fin de saber cómo deberían desarrollarse las negociaciones para lograr el éxito.

La preparación previa en el caso **Enaso-Enarfer** se valoró también como muy alta, ya que las partes recogieron toda la información posible del otro socio y su negocio, según señaló el entrevistado. En este sentido, Enarfer recogió información de diversas fuentes. Así, se contactó con uno de los auditores de Enarfer que pudo aportar datos tanto sobre Enaso y su posición en Portugal, como información sobre el sector eléctrico en dicho país. Asimismo, otra área de Enarfer distinta a la implicada directamente en este caso, había negociado con Enaso en relación a otros temas, lo que permitió obtener mayor información. Y por otras fuentes diversas se pudo también obtener información sobre el socio potencial y su situación.

En el caso de **Wörwag-Naber, S.A.** aunque la selección del socio fue fruto del acercamiento de la empresa alemana a Naber, S.A. por otros temas, una vez se decidió iniciar el proyecto de la joint venture se recogió todo tipo de información de la empresa, así como del posible mercado de la joint venture

(análisis de viabilidad que se realizó con diversos clientes). No obstante, se indicó que la empresa alemana, por su forma de actuar desde el principio, les proporcionó información sobre su empresa. Por tanto, entendimos que la preparación fue muy alta también en este caso. El entrevistado destacó que se recogió toda la información que consideraron importante para iniciar las negociaciones de la constitución de la joint venture.

Tabla 5.23.- Grado de preparación previa en las negociaciones de las joint ventures.

GRADO DE PREPARACIÓN PREVIA		
Sarvi	Enaso-Enarfer	Wörwag-Naber, S.A.
Muy alto	Muy alto	Muy alto

Fuente: *Elaboración propia.*

Respecto al primer caso de adquisiciones **-Samoinsa-**, cabe señalar que, dado que las partes se conocían perfectamente, la necesidad de mayor preparación y recogida previa de información se redujo al máximo. Las partes poseían toda la información clave y necesaria.

En relación al caso **Movinten**, en las entrevistas se indicó que, con el objeto de facilitar las negociaciones, la empresa elaboró un proyecto con los anagramas de ambas empresas en el que figuraban todas las conclusiones del diagnóstico realizado de cada una de las áreas de la empresa. Para ello, se pidió información a las empresas que tiene Enarfer en el mismo país, se recogió información pública, y se tuvo el asesoramiento de una empresa consultora especialista en el sector de móviles. Asimismo, en el proyecto se detallaban los objetivos que se perseguía alcanzar en cada área de la empresa con la adquisición de Movinten, indicando las respectivas líneas de acción para lograrlos y el coste correspondiente.

Para la elaboración de este proyecto se creó un equipo que trabajó bajo la coordinación de la persona que entrevistamos. Este equipo estuvo constituido por varias personas, cada una especialista en un área funcional, además del director general de la división de Enarfer de diversificación y el coordinador del proyecto.

Igualmente, la preparación en el caso de **Audit** fue muy alta. Así, los entrevistados señalaron que se recogió todo tipo de información que consideraron clave para el posterior desarrollo de la negociación. En este sentido, en la fase de preparación se recogió información de diversa índole de las empresas, como fue información económica, financiera, organizativa, información sobre la cultura, misión, información sobre las personas (número de personas, experiencia profesional, cualificación, sistemas de evaluación, ...), información sobre estrategias de futuro, etc.

Tabla 5.24.- Grado de preparación previa en las negociaciones de las adquisiciones.

GRADO DE PREPARACIÓN PREVIA		
Samoinva	Movinten	Audit
Muy alto	Muy alto	Muy alto

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, procedimos a valorar la existencia o no de presión temporal en todos los casos analizados a partir de la información proporcionada por los entrevistados al respecto. Las valoraciones realizadas respecto a la presión temporal se indican en la tabla 5.25.

Tabla 5.25.- Valoración de la presión temporal en los casos analizados.

CASOS	PRESIÓN TEMPORAL
Samoinva	Muy alta
Movinten	Alta
Audit	Alta
Sarvi	Medio-baja
Enaso-Enarfer	Baja
Wörwag-Naber, S.A.	Baja

Fuente: Elaboración propia.

V.2.2.- Valoración del factor cultura.

Respecto a la variable cultura encontramos diferentes situaciones tanto en los casos de las adquisiciones como en los casos de las joint ventures analizados.

Centrándonos en los casos de adquisiciones y en relación a la cultura nacional, existen dos casos que presentan diferencias culturales (casos **Samoinsa** y **Movinten**), mientras que el caso **Audit** no. Así, en el proceso de negociación de la adquisición de **Samoinsa** participó el accionariado a través de sus representantes. Aunque la mayoría de participantes eran españoles, uno de los principales accionistas era una empresa francesa que participó a través de su representante. En este sentido y teniendo en cuenta que Francia y España pertenecen a *clusters* distintos en el trabajo de Hofstede (1991), así como que los idiomas oficiales difieren, aunque no la religión mayoritaria, se valoró que existían diferencias en cultura nacional (tabla 5.26).

En el caso **Movinten** también se valoró que existían diferencias en cultura del país (tabla 5.26). Así, este proceso de negociación se realizó a “tres bandas”, según se indicó en las entrevistas. Por el lado de la empresa **Movinten** intervinieron los dueños de la empresa con nacionalidad americana, y el máximo representante de la empresa de nacionalidad latinoamericana (la del país en cuestión). Y por la parte de **Enarfer**, participó un equipo negociador de nacionalidad española. Por tanto, en las negociaciones participaron personas de tres países como son EEUU, España y un país de Latinoamérica, los cuales pertenecen a distintos clusters en el trabajo de Hofstede (1991). Asimismo, en el caso de EEUU y España, tanto el idioma oficial como la religión mayoritaria son diferentes¹³⁰, mientras que España y el país latinoamericano poseen el mismo idioma oficial y la misma la religión mayoritaria.

Finalmente, en el caso **Audit** no existían diferencias en cultura del país, dado que el proceso negociador se realizó exclusivamente entre **Deloitte & Touche España** y el grupo valenciano **Audit**. Por tanto se trataba de dos partes con nacionalidad española (tabla 5.26).

¹³⁰ La religión mayoritaria de EEUU es el protestantismo (40%) aunque un 30% de la población son católicos.

Tabla 5.26.- Diferencias en cultura del país en las negociaciones de las adquisiciones.

DIFERENCIAS EN CULTURA DEL PAIS		
Samoinva	Movinten	Audit
Sí	Sí	No

Fuente: *Elaboración propia.*

En los casos de joint ventures analizados encontramos que en dos de ellos existían diferencias en cultura del país (casos Enaso-Enarfer y Wörwag-Naber, S.A.) y un caso no presentaba dichas diferencias (caso Sarvi), tal y como se indica en la tabla 5.27. Así en el caso **Sarvi**, dado que las dos empresas participantes eran españolas, no hubo diferencias de cultura nacional.

Sin embargo, en el caso **Enaso-Enarfer** se valoró que sí que existían diferencias en cultura nacional (tabla 5.27). Así, en el proceso de negociación una de las empresas era portuguesa (Enaso), mientras que la otra era española (Enarfer). Portugal y España son dos países que se encuentran en *clusters* distintos en el trabajo de Hofstede (1991). Asimismo el idioma oficial es diferente, existiendo coincidencia en la religión mayoritaria (católica).

Igualmente en el caso **Wörwag-Naber, S.A.** existían diferencias en cultura del país superiores que en el caso anterior (tabla 5.27). Alemania y España pertenecen a distintos *clusters* identificados en cualquier combinación de dimensiones culturales en el trabajo de Hofstede (1991). Además, tanto el idioma oficial como la religión mayoritaria difieren¹³¹. De hecho, las negociaciones se llevaron a cabo en inglés, que es el idioma de la joint venture.

Tabla 5.27.- Diferencias en cultura del país en las negociaciones de las joint ventures.

DIFERENCIAS EN CULTURA DEL PAIS		
Sarvi	Enaso-Enarfer	Wörwag-Naber, S.A.
No	Sí	Sí

Fuente: *Elaboración propia.*

¹³¹ En Alemania la religión mayoritaria es el protestantismo.

En segundo lugar se valoró la existencia o no de diferencias en cultura organizativa, encontrando que todos los casos de adquisiciones presentaban dichas diferencias (tabla 5.28). En este sentido, en el caso **Samoinsa** se manifestó que el sistema de toma de decisiones de la empresa accionista francesa difería del resto de participantes. No obstante, no se proporcionó más información al respecto.

En el caso **Movinten** se indicó que Enarfer tiene más delegada la toma de decisiones que la otra empresa. De hecho, se destacó que con frecuencia los participantes americanos se ponían en contacto con su central situada en California con la finalidad de tomar decisiones definitivas, cosa que no ocurría en la empresa española, ya que todas las personas que constituían el equipo negociador tenían cierto poder de decisión. Por tanto, aunque no se obtuvo información sobre el grado de formalización de las empresas, se valoró que las diferencias en cultura organizativa eran considerables (tabla 5.28).

Y en el caso **Audit** el choque cultural se produjo ante los diferentes estilos de gestión propios de ambas partes, el diferente enfoque que tenían sobre qué deben ser estas organizaciones, así como los valores y su forma de implementarlos. Asimismo, aunque ambas empresas tenían similares niveles de formalización, Deloitte & Touche España tiene un menor grado de centralización que el grupo Audit. Por tanto, en este caso se valoró que existían diferencias en cultura organizativa (tabla 5.28).

Tabla 5.28.- Diferencias en cultura organizativa en las negociaciones de las adquisiciones.

DIFERENCIAS EN CULTURA ORGANIZATIVA		
Samoinsa	Movinten	Audit
Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia.

En cambio, tras analizar los casos de las negociaciones de las joint ventures, se valoró, tal y como se indica en la tabla 5.29, que todos ellos no presentaban diferencias en cultura organizativa porque las empresas participantes poseen similares grados de formalización y centralización en la toma de decisiones.

Tabla 5.29.- Diferencias en cultura organizativa en las negociaciones de las joint ventures.

DIFERENCIAS EN CULTURA ORGANIZATIVA		
Sarvi	Enaso-Enarfer	Wörwag-Naber, S.A.
No	No	No

Fuente: *Elaboración propia.*

Finalmente, en relación a las diferencias en cultura profesional, en dos de los casos de adquisiciones valoramos que presentaban diferencias culturales (casos Samoinva y Movinten), mientras que sólo en un caso de joint ventures existían diferencias.

En este sentido, en el caso **Samoinva** las negociaciones se llevaron a cabo por diversos negociadores. Así, participó el Presidente y casi todo el Consejo de Administración de Acasan a través de sus representantes, incluso participaron también accionistas sin presencia en el Consejo de Administración. Asimismo, hubo participación de terceras personas tanto de carácter vinculado a las partes negociadoras como de carácter independiente, con el fin de valorar las empresas y poder establecer la ecuación de canje. Estas terceras partes, por tanto, actuaron con distintos roles. Algunos eran meros facilitadores que se redujeron a permitir el acercamiento de las partes, y otros tuvieron un papel más técnico como son abogados y economistas que se centraron en aspectos legales y económicos de la operación. Por tanto, se trata de un proceso de negociación realizado no sólo a nivel directivo, sino que también participó el accionariado a través de sus representantes, caracterizado por la diversidad de categorías profesionales que intervinieron en el proceso. Los directivos entrevistados indicaron que el hecho de que participaran partes financieras y partes operadoras en el sector del agua supuso perspectivas diferentes. Por todo ello, se valoró que en este caso las diferencias en cultura profesional eran importantes (tabla 5.30).

En el caso de la adquisición de **Movinten** también se consideró que existían diferencias en cultura profesional, tanto porque suponía un movimiento diversificador para la empresa Enarfer, como por la participación de personas de diferentes categorías profesionales (tabla 5.30). Así, por parte de la empresa vendedora, participaron los dueños y el directivo de máxima representación, así como el banco. Y por la parte de la empresa adquirente, en el equipo

negociador participaron seis personas especialistas en diferentes áreas. Así, participaba un especialista en temas de control y planificación, una abogada corporativa, el director general del área de telecomunicaciones (diversificación), dos ingenieros de la división de diversificación especialistas en temas técnicos de las instalaciones, y un abogado de la misma división. Por tanto, existía segmentación de actividades, es decir, existía especialización en la composición del equipo. No obstante, el equipo de Enarfer estaba muy coordinado y, de hecho, existían mecanismos de coordinación y de decisión conjunta. Asimismo, el director general del área de diversificación desempeñaba un rol integrador de las distintas perspectivas especializadas del equipo.

En cambio el caso **Audit** no presentaba diferencias en cultura profesional (tabla 5.30) porque el proceso de negociación se desarrolló a nivel directivo de ambas empresas, y no existían distintas categorías profesionales tanto inter como intraequipo. En concreto, en el proceso negociador participaron el director de la oficina de Valencia de Deloitte, el gerente del grupo Audit, el director general de Deloitte España y el director del negocio de consultoría de la misma, al ser la línea de negocio directamente implicada en el proceso. No obstante, se destacó que el 90% de las negociaciones se realizó entre los dos primeros.

Tabla 5.30.- Diferencias en cultura profesional en las negociaciones de las adquisiciones.

DIFERENCIAS EN CULTURA PROFESIONAL		
Samoinva	Movinten	Audit
Sí	Sí	No

Fuente: *Elaboración propia.*

En los casos de las negociaciones de joint ventures, como previamente se indicó, las diferencias en cultura profesional sólo existieron en el caso Sarvi (tabla 5.31). Así, en el caso **Enaso-Enarfer** las negociaciones se llevaron a cabo a nivel directivo. Por parte de Enarfer participaron el Director General y dos directivos más del área implicada, y por parte de Enaso estuvo presente el Director General y un directivo operativo. Asimismo, la joint venture entendimos que no implicaba la diversificación de ninguna de las empresas porque, si bien

Enarfer era la empresa experta en energía eléctrica, también tenía conocimiento de energías renovables, y al revés en el caso de Enaso.

Igualmente ocurría en el caso **Wörwag-Naber, S.A.** ya que, como se indicó en la entrevista, las negociaciones se realizaron a nivel de la Alta Dirección. En concreto, participaron los Directores generales de ambas empresas, y aunque hubo participación de abogados internos, ésta se produjo sólo en la etapa final en la redacción del acuerdo. Además, la creación de esta joint venture no implicaba para ninguna de las empresas un movimiento diversificador. Por tanto, se valoró que este caso no presentaba diferencias en cultura profesional (tabla 5.31).

Sin embargo, en el caso **Sarvi** valoramos que sí existían diferencias en cultura profesional (tabla 5.31). El proceso se desarrolló entre las Direcciones generales de ambas empresas. Así, por parte de Acasan participaron el Director General y el Consejero Delegado, mientras que por parte de Coisa, el interlocutor fue uno de los cinco hermanos que dirigen la empresa familiar, el cual tenía todas las funciones delegadas. No obstante, la creación de Sarvi suponía, para la empresa Coisa, un movimiento diversificador hacia el sector del agua, y de ahí que valoramos que este caso presentaba diferencias en cultura profesional.

Tabla 5.31.- Diferencias en cultura profesional en las negociaciones de las joint ventures.

DIFERENCIAS EN CULTURA PROFESIONAL		
Sarvi	Enaso-Enarfer	Wörwag-Naber, S.A.
Sí	No	No

Fuente: Elaboración propia.

A modo de síntesis, reflejamos en la tabla 3.32. la valoración que de las diferencias culturales se ha realizado en cada uno de los casos analizados. Cabe señalar que fruto de la comparación entre los casos, las diferencias culturales se han valorado como más importantes en las adquisiciones Samoinva y Movinten al presentar los tres tipos de diferencias.

Tabla 5.32.- Valoraciones de la variable cultura en los casos analizados.

	ADQUISICIONES			JOINT VENTURES		
	Samoinva	Movinten	Audit	Sarvi	Enaso-Enarfer	Wörwag-Naber, S.A.
Diferencias en cultura nacional	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí
Diferencias en cultura organizativa	Sí	Sí	Sí	No	No	No
Diferencias en cultura profesional	Sí	Sí	No	Sí	No	No
DIFERENCIAS CULTURALES	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia.

V.2.3.- Valoración de la relación de poder-dependencia.

Para la valoración de la relación existente entre las partes negociadoras de dependencia se recogió, en primer lugar, información sobre las alternativas que se tenían respecto al socio o empresa a adquirir y respecto a la estrategia

En los casos de adquisiciones nos encontramos con diferentes situaciones al respecto (tabla 5.33). En el primer caso de adquisiciones **Samoinva**, los entrevistados destacaron que no se tenía ninguna alternativa dada la importancia que tenía la consecución de un acuerdo entre ambas empresas para lograr la renovación del contrato con su principal cliente. Además, también se indicó que la otra empresa por sí sola tampoco tenía muchas posibilidades de ganar la adjudicación del contrato local. Por tanto, era fundamental para ambas empresas poder llegar a un acuerdo y presentarse al concurso como una sola empresa. Por tanto, se valoró que no existían alternativas ni de empresa ni de estrategia (tabla 5.33).

En el caso de **Movinten**, Enarfer no tenía otra empresa que cumpliera todas las características que buscaba como son ser del negocio de los móviles inalámbricos, poder conseguir la mayoría accionarial, el país implicado y el tamaño de la operación. Asimismo la empresa no se había planteado otra posibilidad estratégica con el fin de lograr los mismos objetivos. Por tanto se valoró que en este caso no existían ni alternativas de empresa a adquirir ni de

estrategia (tabla 5.33). Asimismo, respecto a Movinten, la empresa a adquirir, el entrevistado indicó que ésta podría haber optado por otras empresas (dos o tres). Y respecto a las alternativas de estrategia no existían porque estaban muy interesados en vender, ya que a los dueños de la empresa desde EEUU les costaba controlar el negocio, y más al no constituir una actividad de su *core business*¹³². En este sentido, se valoró que la empresa vendedora tenía alternativas de empresa, pero no de estrategia.

Por otra parte en las entrevistas relativas al caso **Audit**, se indicó que Deloitte & Touche España tenía alternativas de empresas a adquirir además del grupo Audit, aunque también se destacó que empresas con el tamaño, dedicación, complementariedad o posibilidades de convergencia a nivel estratégico y cultural buscado habían pocas. En este caso, no se pudo recoger un número exacto de alternativas. Asimismo, respecto a alternativas estratégicas, si bien estaban interesados en la adquisición o integración de una empresa, también existían las alternativas de no llevar a cabo la operación o llevar a cabo una alianza estratégica. Por tanto, valoramos que para Deloitte existían tanto alternativas de empresa como de estrategia (tabla 5.33). En cambio el grupo Audit, tal y como se nos indicó, aunque no disponía de alternativas de empresas, sí que las tenía respecto a la estrategia. En este sentido, se indicó que la alternativa era seguir en solitario porque no estaba en una posición de entrega. Es por ello que valoramos que esta empresa tenía sólo alternativas de estrategia pero no de empresa (tabla 5.33).

¹³² El grupo americano propietario de Movinten era una escisión de una empresa de I+D, por tanto se centraba en dicha actividad y no era una actividad estratégica el comercializar y operar en móviles.

Tabla 5.33.- Disponibilidad de alternativas (MAANs) en los casos de adquisiciones.

	DISPONIBILIDAD DE ALTERNATIVAS		
	Samoinva	Movinten	Audit ¹³³
Alternativas de socio / empresa:			
Empresa entrevistada	No	No	Sí
Otra empresa	No	Sí (2/3)	No
Alternativas de estrategia:			
Empresa entrevistada	No	No	Sí (2)
Otra empresa	No	No	Sí (1)

Fuente: Elaboración propia.

En los casos de joint ventures las situaciones respecto a las alternativas de socio y de estrategia también difirió. En este sentido, en el caso **Sarvi**, en las entrevistas se destacó que Acasan, si bien podría haber optado por acudir a la adjudicación pública en solitario, con el fin de reducir el riesgo, consideró adecuado aliarse con una empresa local con buenos contactos. Coisa era para la empresa el mejor socio local potencial, ya que conocían muy bien el concurso y, además, tenían una estrecha relación local al tratarse de una empresa muy importante y con buena reputación local. Por tanto, valoramos que Acasan no tenía alternativas de socio, pero sí de estrategia (tabla 5.34). Por su parte, según se señaló, Coisa, interesada en lograr la adjudicación pública, no tenía ninguna alternativa de estrategia, sino que debía aliarse con alguna empresa que fuera operadora en el sector del agua. Podía aliarse con el competidor más directo de Acasan que operaba en la localidad, pero al final por las características y el buen hacer de Acasan se inclinó por ella. Así pues, valoramos que Coisa tenía alternativa de socio pero no de estrategia (tabla 5.34).

En el caso **Enaso-Enarfer**, ambas empresas tenían alternativas de socios. Así, se indicó que empresas con las características que buscaba Enarfer, esto es, empresa energética y con presencia en Portugal, existían muchas. Igualmente se indicó que el socio Enaso tenía la posibilidad de negociar con muchos socios alternativos (empresas eléctricas). Por tanto, y tal como se refleja en la tabla 5.34, para ambas empresas valoramos que existía un elevado número de socios alternativos (más de seis). Por otra parte, en relación a las alternativas de estrategia, Enarfer se podía haber planteado

¹³³ En el caso Audit las empresas entrevistadas fueron ambas partes.

entrar en Portugal en solitario, aunque con la finalidad de reducir riesgos se consideraba conveniente entrar aliándose a un socio local. El entrevistado igualmente indicó que Enaso pudo optar por otro tipo de estrategia alternativa en vez de aliarse con otra empresa. No obstante, no se pudo obtener el número de alternativas. Por tanto, se valoró que ambas empresas tenían estrategias alternativas (tabla 5.34).

En el caso **Wörwag-Naber, S.A.**, la elección del socio fue fruto de un primer acercamiento de la empresa alemana a la española por temas logísticos. El entrevistado indicó que por ello ninguna de las empresas se planteó otros socios potenciales para llevar a cabo el proyecto de la joint venture. Por tanto, valoramos que no existían alternativas de socio en este caso (tabla 5.34). Asimismo, también entendimos que no existían alternativas estratégicas para ninguna de las empresas (tabla 5.34). Para Naber, S.A. dedicar recursos para el desarrollo tecnológico implicado en esta joint venture, hubiera supuesto soportar un elevado coste y, por ello, la mejor forma de lograrlo era a través de un socio tecnológico. De igual modo, se indicó que Wörwag, con el objetivo de entrar en el mercado español, sólo se planteó como medio establecer una alianza estratégica, una joint venture con una empresa española.

Tabla 5.34.- Disponibilidad de alternativas (MAANs) en los casos de joint ventures.

	DISPONIBILIDAD DE ALTERNATIVAS		
	Sarvi	Enaso-Enarfer	Wörwag-Naber, S.A.
Alternativas de socio / empresa:			
Empresa entrevistada	No	Sí (6 o más)	No
Socio	Sí (1)	Sí (6 o más)	No
Alternativas de estrategia:			
Empresa entrevistada	Sí (1)	Sí (1)	No
Socio	No	Sí	No

Fuente: *Elaboración propia.*

En segundo lugar, como otro indicador de la relación de poder-dependencia existente en los casos, se obtuvo información sobre la percepción de dependencia hacia la relación de las partes, así como la percepción de la existencia de una situación de ventaja por alguna de las mismas.

En Samoinva, la percepción de dependencia que se tenía por parte de Acasan era máxima, ya que el llegar a un acuerdo se presentaba como una cuestión de supervivencia por sus implicaciones sobre la renovación del contrato con su principal cliente. En cambio, para la otra parte, la percepción de dependencia era algo menor, porque a pesar del cruce de accionariado existente, esta empresa no se encontraba en la misma situación que Acasan. Por tanto la dependencia de Acasan se valoró como muy alta mientras que la de Samoinva entendimos que era medio-alta (tabla 5.35).

Por otra parte, en las entrevistas se señaló que ninguna de las partes percibió estar en una posición de ventaja para la consecución de los intereses propios (tabla 5.35).

En las negociaciones de la adquisición de **Movinten**, aunque las dos partes estaban interesadas en la relación, como se extrajo de la entrevista, para ninguna de las empresas ésta representaba un objetivo clave de las mismas. Es por ello que valoramos la percepción de dependencia de ambas empresas como medio-baja. Asimismo, se indicó que no se percibió en ningún momento ventaja por parte de alguna de las empresas (tabla 5.35).

En el caso **Audit**, la situación era distinta. Aunque para el grupo Audit la posibilidad de integrarse en Deloitte se presentaba como una oportunidad con el fin de cumplir su objetivo de crecimiento en el sector, así como para dar a sus clientes un servicio más amplio, con más marca, con mayor cobertura internacional, con mayores garantías y, por otra parte, proporcionar a sus profesionales, tanto socios como no socios, muchas más posibilidades de desarrollo, no implicaba la percepción de una elevada dependencia hacia la consecución de un acuerdo. En este sentido, se valoró la dependencia como medio-baja. En cambio, la percepción de dependencia por parte de la empresa Deloitte & Touche España la valoramos como baja dado que no implicaba un acuerdo clave para el funcionamiento de la empresa.

Asimismo, por otra parte, en las entrevistas se destacó que existía una clara desventaja entre las empresas a favor de Deloitte España por su tamaño. En este sentido, valoramos la posición de ventaja de Deloitte & Touche como muy alta, mientras que la del grupo Audit como muy baja (tabla 5.35).

Tabla 5.35.- Percepción de dependencia y de posición de ventaja en las negociaciones de las adquisiciones.

PERCEPCIÓN DE DEPENDENCIA Y DE POSICIÓN DE VENTAJA			
	Samoinva	Movinten	Audit
Percepción de dependencia de recursos:			
Empresa entrevistada	Muy alta	Medio-baja	Baja
Otra empresa	Medio-alta	Medio-baja	Medio-baja
Percepción de posición ventajosa de poder:			
Empresa entrevistada	Ninguna	Ninguna	Muy alta
Otra empresa	Ninguna	Ninguna	Muy baja

Fuente: *Elaboración propia.*

En los casos de joint ventures, tal y como se indica en la tabla 5.36, la percepción de dependencia de las partes fue similar, al igual que en ninguno de los casos las partes percibieron tener una posición de ventaja respecto al socio en la consecución de los intereses.

Así en el caso **Sarvi**, aunque ambas partes estaban interesadas en la adjudicación pública y, por tanto, como paso previo, en la creación de la joint venture, alcanzar un acuerdo no constituía un objetivo clave para el funcionamiento de las empresas. Por tanto, se valoró la percepción de dependencia como medio-baja (tabla 5.36).

Igualmente, en el caso **Enaso-Enarfer**, la dependencia percibida tal y como se indicó en las entrevistas no era elevada, respondiendo a que las empresas no veían en la operación el futuro de la empresa. En este sentido valoramos el grado de dependencia de las partes como medio-bajo (tabla 5.36).

Finalmente en el caso **Wörwag-Naber, S.A.**, el hecho de que el acercamiento de las partes fuera fruto de la casualidad, entendemos que constituye un claro indicador de la existencia de una dependencia elevada hacia esta relación por parte de las empresas socio. Por tanto, aunque existía interés por las partes de llegar a un acuerdo dada la importancia para Naber, S.A. de obtener la tecnología no disponible hasta el momento, así como para Wörwag la expansión geográfica con la entrada en el mercado español, entendimos la dependencia de ambas empresas como medio-baja (tabla 5.36).

Tabla 5.36.- Percepción de dependencia y de posición de ventaja en las negociaciones de las joint ventures.

PERCEPCIÓN DE DEPENDENCIA Y DE POSICIÓN DE VENTAJA			
	Sarvi	Enaso-Enarfer	Wörwag-Naber, S.A.
Percepción de dependencia de recursos:			
Empresa entrevistada	Medio-baja	Medio-baja	Medio-baja
Socio	Medio-baja	Medio-baja	Medio-baja
Percepción de posición ventajosa de poder:			
Empresa entrevistada	Ninguna	Ninguna	Ninguna
Socio	Ninguna	Ninguna	Ninguna

Fuente: *Elaboración propia.*

Asimismo, y a partir de las opiniones de los entrevistados en todos los casos, se procedió a realizar la valoración de la existencia o no de una situación de equilibrio en la relación poder-dependencia. Las valoraciones realizadas quedan indicadas en la tabla 5.37.

Tabla 5.37.- Valoraciones del equilibrio poder-dependencia en los casos analizados.

CASOS	EQUILIBRIO DE PODER-DEPENDENCIA
Samoinva	Sí
Movinten	Sí
Audit	No
Sarvi	Sí
Enaso-Enarfer	Sí
Wörwag-Naber, S.A.	Sí

Fuente: *Elaboración propia.*

V.2.4.- Valoración del factor experiencia previa.

Si bien en todos los casos analizados las empresas tenían experiencia previa en los últimos cinco años, existen diferencias en el grado. Así en los procesos de negociación de las adquisiciones encontramos diferentes situaciones, como queda reflejado en la tabla 5.38.

En el caso **Samoinva**, la experiencia previa de la empresa adquirente, Acasan, en joint ventures era superior a la de adquisiciones. En concreto se indicó que en los cinco últimos años, la empresa había realizado cinco joint

ventures y negociado una adquisición (100%) que no se cerró. Por tanto, valoramos la experiencia previa de joint ventures como medio-alta, mientras que en adquisiciones muy baja (tabla 5.38).

Asimismo, se nos señaló que la empresa Samoinva como tal no tenía experiencia previa en ninguna de las estrategias; no obstante, si tenemos en cuenta la experiencia de su accionariado, la situación cambia. Así, las entidades financieras presentes tanto en el accionariado de Acasan como de Samoinva, tenían una experiencia previa muy elevada tanto en adquisiciones de empresas como en joint ventures. Por tanto, las personas que intervinieron en las negociaciones poseían distintos niveles de experiencia previa en estos procesos. No obstante, valoramos que existía una situación de desequilibrio respecto a la experiencia previa entre las partes (5.38).

Por otra parte, en relación a la experiencia previa con la otra parte, es decir, la familiaridad existente con la misma, en el caso de Samoinva existía y era muy alta (tabla 5.38).

En el caso **Movinten**, se valoró que existía desequilibrio en experiencia previa. Así, mientras que la empresa Enarfer es un grupo que en los últimos cinco años ha realizado más de diez alianzas estratégicas de todo tipo, la empresa Movinten como tal no tenía experiencia previa en ambas estrategias, si bien su grupo propietario americano había realizado varios acuerdos de cooperación y dos adquisiciones. Por tanto, valoramos la experiencia previa de Enarfer como muy alta en ambos tipos de estrategia y la situación de desequilibrio (tabla 5.38). Asimismo, no existía familiaridad entre las empresas, al constituir éste el primer contacto entre Enarfer y Movinten.

En el caso de la integración del grupo **Audit**, la experiencia previa en procesos de negociación tanto de joint ventures como de adquisiciones de Deloitte se valoró como alta¹³⁴, porque si bien se nos indicó que han participado en muchas negociaciones de ambas estrategias, sobre todo se ha hecho desde una condición de consultor-asesor y no de parte directamente implicada. En

¹³⁴ Recordemos que aunque en el caso analizado estaba implicada la oficina de Valencia, la empresa era Deloitte & Touche España. No obstante, se nos comentó que aunque fuera como parte no directamente implicada, Deloitte en Valencia participa cada año en 6 a 10 casos de este tipo de operaciones (adquisiciones, joint ventures).

cambio, la experiencia previa del grupo Audit era distinta según si se trataba de adquisiciones o de joint ventures. Así, se indicó que se tenía alta experiencia en acuerdos de cooperación, aunque menos en joint ventures. En este sentido se valoró como medio-baja. Sin embargo, no existía experiencia previa en adquisiciones porque el proceso analizado es el primer caso que realmente tuvo el grupo Audit (tabla 5.38). Por todo ello, valoramos la situación de desequilibrio.

Por otra parte, en cuanto a la familiaridad existente entre las empresas, se destacó que existía un conocimiento personal y profesional entre el Director General de la oficina de Valencia de Deloitte y el gerente del grupo de Audit de 16 o 17 años, y que habían cooperado en algún caso concreto. Por tanto, sí que existía familiaridad entre las empresas (tabla 5.38).

Tabla 5.38.- Valoraciones de la experiencia previa en las negociaciones de las adquisiciones.

	Samoinva	Movinten	Audit
Experiencia previa en adquisiciones (100%):			
Empresa analizada	Muy baja (1)	Muy alta (7 o más)	Alta
Otra empresa	No	No	No
Experiencia previa en joint ventures:			
Empresa analizada	Medio-alta (5)	Muy alta (7 o más)	Alta
Otra empresa	No	No	Medio-baja
Equilibrio en experiencia previa	No	No	No
Experiencia previa con la otra empresa (familiaridad)	Sí	No	Sí

Fuente: *Elaboración propia.*

En los casos de joint ventures analizados las situaciones difieren también (tabla 5.39). En el caso **Sarvi**, tal y como se nos indicó en las entrevistas, la empresa socio Coisa tiene baja experiencia en negociaciones de joint ventures no habiendo realizado, por otra parte, ninguna adquisición. Por tanto, mientras que para la empresa Acasan las valoraciones son las indicadas en el caso Samoinva, la experiencia previa de Coisa se valoró como baja en joint ventures e inexistente en adquisiciones (tabla 5.39). Como consecuencia la situación era de desequilibrio.

Asimismo, cabe destacar que ante la inexistencia de relaciones previas sólidas entre las empresas, entendimos que no existía familiaridad entre las mismas (tabla 5.39).

Respecto al caso **Enaso-Enarfer**, la experiencia previa en negociaciones de joint ventures y adquisiciones de las empresas implicadas era muy similar. Esto es, existía equilibrio en experiencia previa del mismo tipo de estrategia como se indica en la tabla 5.39. Por tanto, partiendo de las valoraciones indicadas previamente de Enarfer en el caso Movinten, valoramos la experiencia previa del socio en joint ventures como muy alta en ambos tipos de estrategia.

Por otro lado, respecto a la familiaridad existente entre las partes por relaciones anteriores, se indicó que sí que las había en otros temas e implicando a otras áreas de Enarfer. En ese sentido, había un conocimiento previo entre las empresas (tabla 5.39).

En el caso **Wörwag-Naber, S.A.** se nos indicó que la empresa española sólo tenía experiencia en dos joint ventures, la analizada en este estudio de casos y una joint venture anterior llevada a cabo en 1998 con Basf. Por tanto, la experiencia previa en joint ventures se valoró como muy baja. Además, no tenían experiencia previa en adquisiciones.

Asimismo, aunque no se especificó con detalle, el entrevistado dio a entender que su socio alemán tampoco tenía un experiencia en joint ventures elevada, y más bien similar. Por tanto, se valoró que existía una situación de equilibrio entre las empresas negociadoras respecto a la experiencia previa (tabla 5.39).

Y en cuanto a si habían tenido algún tipo de relación previa que conllevara un conocimiento previo entre los socios, se indicó que no la hubo. Por tanto, no existía ningún grado de familiaridad entre las partes (tabla 5.39).

Tabla 5.39.- Valoraciones de la experiencia previa en las negociaciones de las joint ventures.

	Sarvi	Enaso-Enarfer	Wörwag-Naber, S.A.
Experiencia previa en adquisiciones (100%):			
Empresa analizada	Muy baja (1)	Muy alta (7 o más)	No
Socio	No	Muy alta	No
Experiencia previa en joint ventures:			
Empresa analizada	Medio-alta (5)	Muy alta (7 o más)	Muy baja (1)
Socio	Baja	Muy alta	Muy baja
Equilibrio en experiencia previa	No	Sí	Sí
Experiencia previa con la otra empresa (familiaridad)	No	Sí	No

Fuente: *Elaboración propia.*

V.2.5.-Valoración del comportamiento negociador.

Dada la complejidad de la valoración de la variable comportamiento negociador, se ha tratado la información acerca de todos los indicadores utilizados conjuntamente.

Como se puede observar en las tablas 5.40 los comportamientos negociadores adoptados en los casos de las adquisiciones difieren considerablemente.

En el caso de **Samoinsa**, partiendo de la información recogida en las entrevistas, se pueden distinguir dos fases claramente en las que el comportamiento negociador difirió. Así, en una primera fase del proceso el clima de la negociación fue muy tenso y conflictivo, porque aunque había una voluntad de entendimiento de las partes, se presionaba por conseguir los intereses propios. En concreto, se indicó que una de las partes adoptó un comportamiento muy beligerante en la primera fase del proceso de negociación. Por todo ello valoramos la predisposición hacia el entendimiento mutuo como medio-baja.

El intercambio de información no fue la causa del clima creado porque en este caso toda la información estaba a disposición de las partes negociadoras, y además no se requería de información adicional. Por otra

parte, se dejó en manos de consultores la parte operativa de la materialización del acuerdo, es decir, éstos se encargaron de establecer la ecuación de canje, sometiéndolo con posterioridad a la aprobación de todos los accionistas. El acuerdo respecto a las valoraciones de ambas empresas implicadas en la adquisición no suscitó disputas importantes. La situación tensa del principio fue debida ante todo a las diferencias existentes sobre la idoneidad de llevar a cabo la adquisición para, de ese modo, sólo presentarse una empresa a la adjudicación del contrato con el principal cliente de Acasan. Existían distintas formas de entender la situación del mercado del agua.

Por tanto, en la negociación de Samoinva se produjeron muchos altibajos y tensiones aunque, en el último año, tras el cambio de la Dirección de Acasan, el desarrollo del proceso fue más amistoso, llegando a un acuerdo a los seis meses. Los directivos entrevistados manifestaron que la confianza entre las partes en esta etapa final se incrementó.

Los temas que se negociaron fueron, en opinión de los entrevistados, aquéllos que eran clave. En particular, se llegó a un acuerdo respecto al organigrama (estructura de directivos), la ecuación del canje y el porcentaje de participación del accionariado. Asimismo, se acordó establecer una serie de limitaciones sobre el porcentaje máximo que podía tener cada uno de los accionistas (33%), indicando las penalizaciones que se aplicarían en caso de incumplimiento.

Se manifestó que la ecuación de canje en ningún momento supuso un tema de conflicto, sino todo lo contrario. Sin embargo, los porcentajes de participación y el código de conducta dentro del Consejo constituyeron dos temas de conflicto importante.

A raíz de la información obtenida en las entrevistas y expuesta, el comportamiento negociador adoptado por las partes en la primera fase del proceso se valoró como comportamiento de competición atenuada, aunque hubo momentos en los cuales se puede valorar como de competición. En cambio, en la segunda fase de las negociaciones, este comportamiento entendemos que evolucionó hacia un comportamiento de compromiso (tabla 5.40).

Ambas partes adoptaron el mismo comportamiento negociador en las dos fases que hemos distinguido. Por tanto, en el caso de Samoinva existió reciprocidad de comportamientos.

En el caso de las negociaciones de la adquisición de **Movinten**, el clima creado, en opinión del entrevistado, fue de cordialidad. En este sentido se destacó que la cultura de los americanos fue un factor clave, al caracterizarse ésta por su talante de buenas formas. Asimismo se destacó que previamente al inicio de las negociaciones el Director General del área de diversificación de Enarfer ya mantuvo un primer contacto con la otra parte, percibiéndose un clima de entendimiento, de interés mutuo, en el que las posturas estaban muy cercanas.

Así, tanto la percepción de mutuo entendimiento, como la orientación hacia la creación de una relación de confianza fueron muy altas. En este sentido, por parte de Enarfer se elaboró un proyecto inicial con la planificación de objetivos y líneas de acción a implementar en caso de llegar a un acuerdo. Además, en opinión del entrevistado, en este caso no hubo discrepancias importantes, que suelen ser resueltas por la intermediación de los bancos asesores de las partes que participan. Sólo se han producido algunas incidencias con los antiguos directivos hace unos meses, que han implicado el que se llegara a un acuerdo respecto a “la salida” de la Directora Comercial y el que antes de la adquisición fuera el tesorero-financiero¹³⁵.

Otro indicador del comportamiento adoptado por las partes en este caso analizado fue el grado de intercambio de información que se produjo. Así, se indicó que dicho intercambio fue muy rico, percepción basada en la comparación de este caso con otros realizados por Enarfer. Desde el inicio se tuvo acceso a información bastante relevante de la empresa (Movinten) como son informes mensuales y todo tipo de documentación relativa a los temas que más preocupaban a Enarfer o desearon estudiar. La disponibilidad de todo tipo de información facilitó a Enarfer la comprensión aún mejor de la situación de Movinten.

¹³⁵ Este último dato fue clave para la valoración realizada del comportamiento negociador. En este sentido, nos permitió calificarlo como compromiso/colaboración y no colaboración.

Asimismo, la aportación de información por parte de Enarfer también fue importante desde el inicio de las negociaciones. En este sentido, se aportó información sobre todo tipo de temas relacionados con todas las áreas funcionales (RRHH, Marketing, Financiación, Management,...), los objetivos prefijados y las líneas de acción que se habían decidido llevar a cabo tras el acuerdo, una vez adquirida la empresa¹³⁶. Por tanto, el grado de efectividad en la comunicación se valoró como muy alto.

Respecto a los temas que se negociaron se manifestó que se trataron todos los temas clave de la operación, estableciendo cláusulas de revisión pendientes de la realización de la *due dilligence* que se iba a llevar a cabo tras el acuerdo. Así, se llegó a un acuerdo respecto al precio a pagar y la forma de pago -que en este caso fue en metálico-, el estado de las instalaciones y todo tipo de contingencias que pudieran surgir con posterioridad. Entre dichas contingencias se señalaron aquéllas relativas a las diferencias encontradas con la *due dilligence* o las surgidas una vez anunciada la operación y las condiciones acordadas ante las propias empresas (Consejos de administración) y los organismos del país de Latinoamérica implicado. Todas las contingencias fueron recogidas en cláusulas establecidas en el pre-contrato. No obstante, en este caso, se enfatizó que no se produjo ninguna contingencia de las contempladas ni tampoco ninguna contingencia no contemplada.

Aunque la elección del Director General y “controller” se tomó tras el acuerdo, ya en las negociaciones se puso de manifiesto que Enarfer estaba interesada en el capital humano que poseía Movinten, con lo cual no era un objetivo prescindir de las personas que trabajaban en la misma, sino que se contaba con poder trabajar con todas ellas. En concreto, los únicos cambios fueron que se nombró Presidente al que era el máximo representante de la empresa, y el Director Financiero de Movinten pasó a ser el responsable del área de Nuevos Desarrollos. Y por parte de Enarfer se nombró al Director General y al Director de Control (“controller”) entre sus directivos.

¹³⁶ Por ejemplo se estableció el número de antenas nuevas que tendrían que poner, el porcentaje máximo de llamadas fallidas, el nuevo diseño de los móviles, las nuevas tarifas de las llamadas, el mercado objetivo, las campañas de publicidad, etc.

Por tanto, y tal como queda recogido en la tabla 5.40, partiendo de las argumentaciones anteriores, valoramos el comportamiento de las partes como de compromiso/colaboración, existiendo reciprocidad de comportamientos. El comportamiento negociador se mantuvo a lo largo de las negociaciones.

El comportamiento predominante adoptado por las partes en el proceso de negociación del caso **Audit** se valoró como de colaboración, respondiendo a las valoraciones realizadas de los distintos indicadores utilizados (tabla 5.40). Así, se indicó que el clima fue bastante distendido, sobre todo en una primera fase de aproximación, en la que todo eran facilidades y en la que hubo mutuo intercambio de información.

Este proceso se caracterizó, según se manifestó en las entrevistas, por la clara voluntad de entendimiento por ambas partes (muy alta). En este sentido, esa voluntad facilitó que se solventaran las discrepancias puntuales que se produjeron. En esos momentos de tensión se utilizaron mecanismos explícitos para su solución. Así, se optó por aplazar la decisión y analizar y plantear el término en cómo debería llegarse al acuerdo con posterioridad. Nunca se perdieron las buenas formas independientemente que en algún punto no se concidiera. En ese sentido, no hubo grandes problemas en opinión de los entrevistados. Además, las negociaciones estuvieron orientadas hacia la creación de una relación de confianza, siendo un factor clave el conocimiento previo personal y profesional existente entre los entrevistados.

Otro rasgo que se destacó en las entrevistas fue que desde el inicio hubo un intercambio de información, la cual en fases posteriores se fue ampliando. El proceso se llevó con total transparencia, buscando en todo momento llegar a un equilibrio entre las partes. Por tanto, la efectividad en la comunicación se valoró como muy alta.

Asimismo, nuestra valoración se ratificó al indicar que todos los temas clave de la operación se trataron con la mayor profundidad y detalle posible, al considerarse que el correcto análisis de los temas de preocupación de las partes es fundamental para el éxito de la relación. En concreto, se nos indicó que se trataron temas de carácter económico, de producto, de organización, de

poder, de estrategia, de salarios, de gestión, de recursos humanos, de toma de decisiones, etc.

Tabla 5.40.- Valoraciones del comportamiento adoptado en los casos de adquisiciones.

	ADQUISICIONES		
	Samoinva	Movinten	Audit
Percepción del grado de efectividad en la comunicación	Medio	Muy alto	Muy alto
Tratamiento de temas clave	Sí	Sí	Sí
Predisposición de las partes hacia el mutuo entendimiento	Medio-baja	Muy alta	Muy alta
Orientación de las partes hacia la creación de una relación de confianza	Medio-baja	Muy alta	Muy alta
Evolución del comportamiento negociador	Sí	No	No
Reciprocidad de comportamientos	Sí	Sí	Sí
COMPORTAMIENTO NEGOCIADOR	Competición atenuada a Compromiso	Compromiso/Colaboración	Colaboración

Fuente: Elaboración propia.

En los casos de las joint ventures encontramos que, en todos ellos, el comportamiento negociador se valoró como integrativo. Así, en el caso de **Sarvi** el comportamiento de ambas empresas negociadoras se valoró como compromiso, el cual se mantuvo a lo largo de todo el proceso. Asimismo existió reciprocidad de comportamientos (tabla 5.41).

En las entrevistas se indicó que al principio de las negociaciones existía cierto grado de desconfianza por el desconocimiento que había entre las partes. No obstante, eso no impidió que el clima fuera muy distendido y muy positivo, existiendo una clara voluntad de entendimiento mutuo (alta). Ambas partes mostraron una gran voluntad por alcanzar un acuerdo, ya que tenían un interés común por conseguir la adjudicación del concurso. En ese sentido, el intercambio de información fue completo y honesto entre las partes, valorándose por ello que existió alta efectividad en la comunicación. Asimismo, entendimos que la orientación de las partes hacia la creación de una relación de confianza era alta.

Respecto a los temas negociados, en este caso se negociaron algunos que por experiencia previa en negociaciones de joint ventures similares se consideraban clave, dejando para su tratamiento posterior otros temas a la buena voluntad de las partes. Así, los temas que se negociaron y a los cuales se llegó a un acuerdo fueron la duración inicial de Sarvi, el porcentaje de propiedad (50%), las áreas de gestión de cada parte que en el caso de Acasan fueron la operativa, financiera y administrativa. En ese sentido, se decidió la creación de un comité de gerencia compuesto por dos personas de cada empresa socio y quién iba a ser el gerente de Sarvi, que al inicio fue una persona de Acasan, dado que eran los que debían poner en funcionamiento la joint venture al enmarcarse su actividad en el sector del agua. Además, se acordó el fondo operativo que se estableció en 12.020,20 euros (dos millones de ptas), así como el criterio de reparto de beneficios y la imputación de gastos. Igualmente se acordó recurrir al arbitraje obligatorio en caso de incumplimiento del acuerdo, así como la posibilidad de adquirir un socio la parte del otro si éste decidiese desinvertir en la joint venture o entrara en quiebra. Destacar que, como se indicó en las entrevistas, el único tema negociado que suscitó mayor discusión fue el área geográfica de la joint venture, aunque se pudo llegar a un acuerdo al respecto con facilidad.

En el caso de las negociaciones de la creación de la joint venture **Enaso-Enarfer**, el comportamiento negociador se valoró como compromiso para las dos empresas (tabla 5.41). Además, éste se mantuvo a lo largo del proceso de negociación, sin existir ningún momento crítico en el mismo, tal y como se extrajo de la información proporcionada por el entrevistado. Asimismo, se produjo la reciprocidad del comportamiento negociador.

Las valoraciones anteriores se fundamentan en la información recogida. Así, se indicó que desde el inicio del proceso el clima creado fue muy bueno y de mutuo entendimiento. Existía un interés por llegar a un acuerdo y por crear una relación de confianza entre las partes, ya que este tipo de operaciones sólo funciona si así se consigue. Todo ello conllevó que se intercambiara la información entre las empresas en el proceso, por lo menos toda aquélla que era básica. Por tanto, valoramos la efectividad de la comunicación como alta.

Asimismo, se indicó que todos los temas que se consideraron clave fueron negociados. En este sentido, se centraron en el objeto de la joint venture, el territorio de actuación, el posicionamiento del producto y mercado, y el porcentaje en la propiedad de la joint venture. Las aportaciones a realizar también se trataron; así Enarfer debía aportar el *know-how* del sector eléctrico, la infraestructura para realizar la oferta, programas informáticos y el acceso al “pool” de compra de energía porque podía comprarla a un precio más barato. En cambio, su socio Enaso debía aportar el *know-how* local, sus contactos diversos y su cartera inicial de clientes en Portugal. Asimismo, se acordó una aportación dineraria de ambos socios de casi un millón de euros (125 millones de pesetas).

También se acordaron las cláusulas de salida, las cuales eran muy flexibles. En ese sentido, se estableció que si a los doce meses uno de los socios no deseara seguir, podría abandonar y vender su participación en la joint venture. Y en último lugar se negociaron los objetivos para la joint venture respecto al número de kw/hora a captar hasta enero de 2002 en el mercado (400 millones de kw/hora), así como el porcentaje que se pretendía lograr en el segmento de consumo (15% o 20%).

El tema de quién iba a tener el control de la joint venture se indicó que fue decidido tras la firma del acuerdo. En este sentido, se creó un comité “steering”, que es el que dirige la joint venture, compuesto por los directores generales de los partners (en el caso de Enarfer el Director General del área implicada), y un comité estratégico compuesto por dos directivos de ambas empresas responsables de la gestión diaria.

En cambio, en el caso de **Wörwag-Naber, S.A.**, el comportamiento negociador adoptado por las partes se valoró como colaboración (tabla 5.41). En ese sentido, se manifestó que el clima de las negociaciones fue muy cordial y de confianza entre las partes. Asimismo, se indicó que hubo un intercambio muy rico de información entre las dos empresas, y que de hecho las negociaciones fueron muy abiertas y muy transparentes. Siempre se buscó el entendimiento entre las mismas y un equilibrio entre los intereses. En opinión del entrevistado, en este tipo de operaciones es fundamental que el clima sea cordial y de confianza. En este sentido, valoramos como muy alta la efectividad

de la comunicación, la predisposición hacia el mutuo entendimiento y la orientación hacia la creación de una relación de confianza (tabla 5.41).

Asimismo, respecto a los momentos en los que surgieron diferencias de opinión entre las empresas, se indicó que se procedió de forma natural desde su punto de vista. Así, en esos momentos puntuales se plantearon propuestas que implicaran un acercamiento entre las posiciones de ambas partes. En los aspectos más importantes se logró un equilibrio en la consecución de los intereses propios. Siempre se fue generoso con la otra parte y no se pretendió ganar más que el otro.

Respecto a los temas negociados, el entrevistado señaló que se negociaron todos los aspectos clave. Así, indicó que se trataron los temas del porcentaje de las partes en la joint venture, el capital social de la misma, qué personas iba a tener, de quién dependerían esas personas, en qué área se desarrollaría la actividad de la joint venture, qué productos se fabricarían, las áreas de responsabilidad de los dos socios (producción, asistencia química, desarrollo tecnológico), aportaciones, reparto del control o dirección entre los socios de la joint venture -que en este caso fue al 50%¹³⁷-, etc. También se acordaron las cláusulas de extinción de la joint venture y el tribunal de arbitraje al que habría que acudir en caso de conflicto entre los socios.

Tanto Wörwag como Naber, S.A. adoptaron el comportamiento integrativo desde el inicio. De hecho se destacó que ya en las primeras reuniones surgió una fuerte empatía entre las empresas. Hubo claramente una voluntad mostrada por las dos empresas en llegar a un buen acuerdo y ante todo a una relación estrecha entre los socios. En ese sentido, en la entrevista se enfatizó que tenían claro que o se lograba una relación muy buena entre las empresas o no tenía sentido firmar ningún acuerdo. En este tipo de operaciones no sólo se debe establecer una colaboración respecto a todo lo firmado, sino que también posteriormente se debe colaborar en otro tipo de cosas que nacen de esa buena relación conseguida.

¹³⁷ En la entrevista se comentó que aunque la dirección de la joint venture era compartida, y los socios se reúnen con frecuencia para tomar decisiones respecto a la joint venture, el hecho de que la sede de la misma esté en España hace que se consulten y se traten más asuntos con el personal de Naber, S.A. por cercanía geográfica.

Finalmente, se indicó que hubo reciprocidad del comportamiento negociador y se mantuvo la colaboración a lo largo del proceso de negociación, si bien como en todas las negociaciones existieron momentos puntuales en los que surgieron diferentes puntos de vista en relación a ciertos aspectos que no se detallaron por el entrevistado.

Tabla 5.41.- Valoraciones del comportamiento adoptado en los casos de joint ventures.

	JOINT VENTURES		
	Sarvi	Enaso-Enarfer	Wörwag-Naber, S.A.
Percepción del grado de efectividad en la comunicación	Alto	Alto	Muy alto
Tratamiento de temas clave	Sí	Sí	Sí
Predisposición de las partes hacia el mutuo entendimiento	Alta	Alta	Muy alta
Orientación de las partes hacia la creación de una relación de confianza	Alta	Alta	Muy alta
Evolución del comportamiento negociador	No	No	No
Reciprocidad de comportamientos	Sí	Sí	Sí
COMPORTAMIENTO NEGOCIADOR	Compromiso	Compromiso	Colaboración

Fuente: Elaboración propia.

Fruto de las valoraciones procedimos a establecer una ordenación de los comportamientos adoptados en los distintos casos. Así, dentro del continuo de posibles comportamientos negociadores, la ordenación de menos a más integrativo fue: Samoinva, Sarvi, Enaso-Enarfer, Movinten, Audit / Wörwag-Naber, S.A.

V.2.6.- Valoración de los resultados de la negociación.

Todos los casos analizados han sido valorados como éxito, si bien las valoraciones de sus indicadores difieren. Así y respecto al primer caso de adquisición, en **Samoinva** los directivos entrevistados manifestaron que ambas partes valoraron como muy positivo el acuerdo al que llegaron. En concreto, se destacó que todos los accionistas habían manifestado satisfacción con el resultado. No obstante, también se indicó que a lo largo del proceso existieron

vencedores y vencidos en ciertos temas o aspectos, y fue necesario realizar cambios en la Alta Dirección.

Por otra parte, se establecieron salvaguardas para el cumplimiento de lo acordado. En particular, se estableció la imposibilidad de aumentar con posterioridad por parte de ningún accionista el porcentaje del 33% en el capital de Acasan. Por tanto, en este caso, la satisfacción se valoró como media, y el incremento de la confianza entre las partes se valoró como medio-alto dentro de la escala de siete posiciones (tabla 5.42). Asimismo, la reducción de ambigüedad se valoró como alta en la escala-7 utilizada, ya que se indicó que las expectativas más importantes se cubrieron¹³⁸, cosa que no se pensaba al inicio de las negociaciones por la complejidad de alcanzar un acuerdo. Pero el cambio ocurrido en el último año de negociaciones posibilitó que se percibiera el cumplimiento de las expectativas.

En el caso de la adquisición de **Movinten**, el resultado se valoró como mutuamente satisfactorio, fruto del alto incremento de confianza y la alta reducción de la ambigüedad conseguidos en las negociaciones (tabla 5.42).

El intercambio rico de información entre las empresas negociadoras facilitó mucho que todos los temas clave, y que preocupaban a las mismas, fueran tratados con profundidad. Eso implicó que se redujera mucho la ambigüedad existente al inicio. El entrevistado destacó que fue muy rápida y fácil “la configuración conceptual de la operación”, algo que en el caso de las adquisiciones internacionales no siempre es fácil, sino todo lo contrario por la multitud de factores que se debe tener presente para que la operación se lleve a cabo con éxito. No obstante, se indicó que siempre quedan ciertas dudas sobre algunos aspectos.

Por otra parte, la relación creada entre las empresas fue de confianza, fruto del clima cordial que se mantuvo desde el inicio y el detalle con el que se negociaron los temas clave. El vendedor tenía mucho interés por vender y el proyecto presentado por Enarfer “les sorprendió gratamente”. Con el detalle de los objetivos de proyección de futuro de Movinten y las líneas de acción para

¹³⁸ Para los entrevistados la expectativa más importante era conseguir un acercamiento entre las partes con el fin de alcanzar un acuerdo.

alcanzarlos, la parte vendedora incrementó y demostró confianza en la parte compradora.

Por tanto, el acuerdo alcanzado entendimos que implicó satisfacción muy alta para ambas partes. De hecho, el entrevistado manifestó que habían aprovechado una oportunidad buena y cumplido las metas que se habían fijado; además, el precio pagado fue muy razonable. Igualmente, se señaló que la empresa vendedora había manifestado su satisfacción por el precio y condiciones de la venta. Además, dentro de Movinten vieron en la adquisición una oportunidad de crecimiento y cambio en la situación que estaban atravesando de desmotivación.

En el caso **Audit**, el acuerdo fue valorado como total y mutuamente satisfactorio, como queda reflejado en la tabla 5.42. Se indicó que ambas partes habían quedado muy satisfechas con el acuerdo alcanzado, al igual que se había incrementado el conocimiento entre las partes y la confianza hacia la otra parte. A pesar de las diferencias que surgieron en ciertos momentos a lo largo de las negociaciones, éstas se solventaron incrementándose la confianza entre las partes.

Asimismo, se destacó que se redujo considerablemente la ambigüedad inicial (tabla 5.42). Se procuró desde el inicio del proceso reducir al máximo la ambigüedad que existía respecto a la relación, por ello se fueron planificando los temas a tratar y su detalle. Asimismo, se dijo que las expectativas se vieron claramente satisfechas a medida que se ponía todo por escrito.

Por último, se indicó que se habían establecido salvaguardas para vigilar el cumplimiento de lo acordado. En concreto, se creó un comité de integración paritario por ambas partes que se fue reuniendo al principio cada semana, luego cada quince días, posteriormente cada mes y así hasta que finalizado el proceso de integración se ha disuelto dicho comité. Ahora bien, se señaló que la creación de ese comité de integración no fue fruto de la existencia de desconfianza entre las partes, sino porque se consideró oportuno y necesario en este tipo de operación tan compleja. Supuso un foro en donde se abordaban los temas que se iban planteando.

Así pues, tanto la satisfacción alcanzada por ambas partes, como el incremento de confianza y la reducción de la ambigüedad se valoraron como muy altas (tabla 5.42).

Tabla 5.42.- Resultados en las negociaciones de adquisiciones.

	ADQUISICIONES		
	Samoinva	Movinten	Audit
Incremento de confianza	Medio-alto	Alto	Muy alto
Reducción de ambigüedad	Alta	Alta	Muy alta
Grado de satisfacción	Media y mutua	Muy alta y mutua	Muy alta y mutua
Establecimiento de salvaguardas	Sí	No	No

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado y respecto a los casos de joint ventures analizados, en **Sarvi** el resultado fue valorado como muy positivo, percibiéndose como se indicó en las entrevistas satisfacción por ambas partes. La valoración que se otorgó fue de alta satisfacción dentro de la escala de siete posiciones (tabla 5.43).

Igualmente, se produjo una considerable reducción de ambigüedad, por lo que se valoró como muy alta (tabla 5.43). Y con respecto al incremento de la confianza, los entrevistados destacaron que en ese proceso se creó una relación muy positiva de confianza entre las partes. Se iniciaron las negociaciones con cierta "desconfianza", pero la situación cambió considerablemente. No obstante, si bien se establecieron salvaguardas contractuales, no fue en respuesta a la falta de confianza, sino porque se consideró que siempre deben establecerse por lo que pudiera pasar, aunque en el caso de Sarvi se dudaba que alguna de las partes incurriera en incumplimiento de lo acordado. Se destacó que tras el acuerdo, y una vez puesta en marcha la relación, no se tuvieron que utilizar las salvaguardas, ya que aunque existieron algunos puntos de discrepancias, la buena voluntad de las partes permitió que se solucionaran las divergencias de opinión. Asimismo, se resaltó en las entrevistas que en la actualidad están negociando la renovación del acuerdo para 17 o 25 años más por el buen funcionamiento que está teniendo Sarvi. Por tanto, el incremento de confianza se valoró como alto (tabla 5.43).

En el caso **Enaso-Enarfer**, el acuerdo alcanzado en opinión del entrevistado fue valorado como muy positivo, ya que supuso una gran oportunidad para ambas partes. Tanto Enarfer como Enaso consideraron que “tenían más que ganar yendo juntos que por separado”. En este sentido, se valoró la satisfacción como alta y mutua dentro de la escala utilizada siguiendo el protocolo de esta investigación (tabla 5.43).

La confianza creada entre las partes se incrementó considerablemente, algo que se valoró de forma positiva por el entrevistado al constituir un factor clave en este tipo de operaciones. Asimismo, se destacó que con posterioridad se ha ratificado que la elección del socio fue correcta. Es por ello que el incremento de confianza se valoró como alto (tabla 5.43).

Respecto a la reducción de la ambigüedad, se valoró como medio-alta, ya que si bien en opinión del entrevistado se trataron con profundidad los temas clave de la relación, también se indicó que siempre quedan ciertas dudas respecto a qué pasará en el futuro. Además, esta negociación fue muy flexible y sencilla, en la que se acordaron inicialmente ciertos aspectos dejando otros abiertos en función de lo que ocurriera con posterioridad (por ejemplo ciertos objetivos más operativos del día a día de la joint venture).

Por último, en el caso **Wörwag-Naber, S.A.** se valoraron tanto el incremento de confianza, como la reducción de ambigüedad y la satisfacción obtenida por las empresas negociadoras como muy altos (tabla 5.43). En la entrevista se enfatizó que la valoración que se daba al resultado era de muy positiva, y que la percepción que se tenía era que el socio también estaba altamente satisfecho.

Así, en la entrevista se señaló que al inicio de las negociaciones, aunque surgió rápidamente una empatía relevante entre las partes, existía menor grado de confianza, que se fue incrementado considerablemente a medida que se iba celebrando el proceso de negociación. El intercambio de información de forma transparente facilitó que se incrementara de forma significativa la confianza entre las partes. Como se indicó, enseguida se percibió que el socio tenía el mismo interés que ellos en establecer un equilibrio entre los dos y que ninguno perseguía ganar más que el otro.

Aunque en ocasiones el establecer salvaguardas puede ser sinónimo de desconfianza, en este caso se destacó que fueron los abogados los que insistieron en la necesidad de establecerlas de antemano y en el contrato. No obstante, el entrevistado comentó que, en su opinión, si los socios tuvieran que recurrir a un tribunal de arbitraje para resolver sus conflictos, eso constituiría un indicador del fin anticipado de la joint venture. En su opinión, si llegara esa situación, lo mejor sería disolver la joint venture.

También y en relación a la reducción de ambigüedades, se señaló que el hecho de tratarse los temas clave y de preocupación de ambas empresas, unido al mayor conocimiento que se conseguía a medida que se avanzaba en las negociaciones, facilitaron que se redujeran todas las incertidumbres iniciales que existieron respecto al socio y al funcionamiento futuro de la joint venture.

Tabla 5.43.- Resultados en las negociaciones de joint ventures.

	JOINT VENTURES		
	Sarvi	Enaso-Enarfer	Wörwag-Naber, S.A.
Incremento de confianza	Alto	Alto	Muy alto
Reducción de ambigüedad	Muy alta	Medio-alta	Muy alta
Grado de satisfacción	Alta y mutua	Alta y mutua	Muy alta y mutua
Establecimiento de salvaguardas	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia.

V.3.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

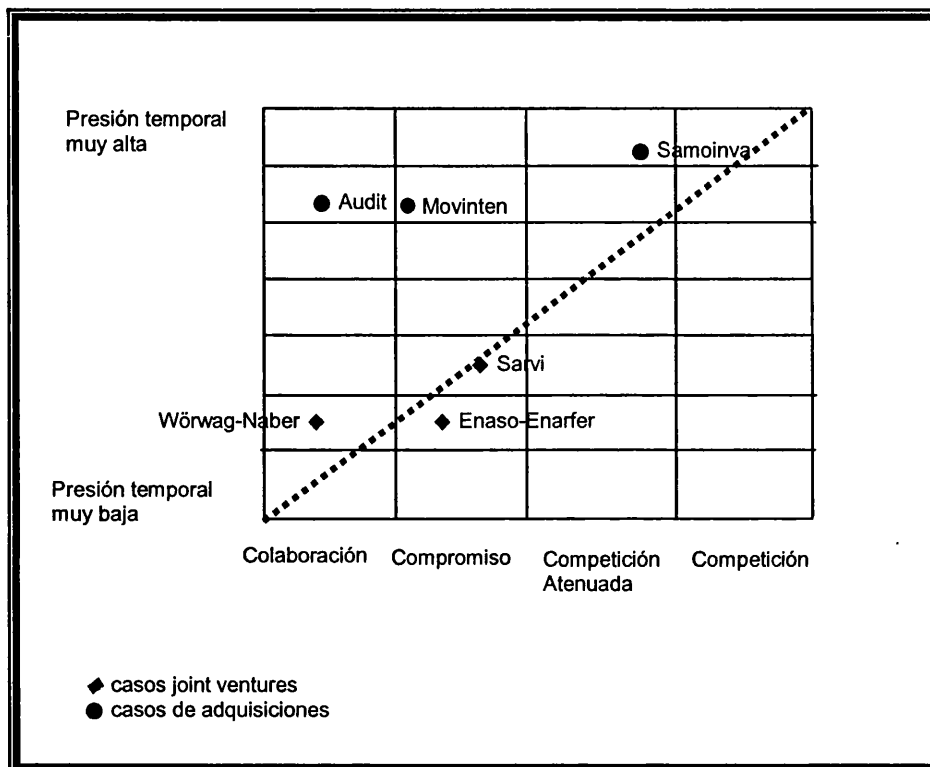
A continuación pasamos a analizar y discutir el grado en que los resultados obtenidos en los diversos casos analizados en este trabajo se ajustan al patrón de las proposiciones teóricas del capítulo III.

Proposición 1: Existe una relación negativa entre la presión temporal y la adopción de comportamientos integrativos.

Tal y como queda reflejado en la figura nº 12, el caso Sarvi es el que mejor se ajusta al patrón de la proposición 1, si bien los casos de Enaso-

Enarfer, Wörwag y Samoinva se ajustan bastante bien. Por el contrario, son los casos de las adquisiciones Movinten y Audit en los que no se produce el ajuste de patrón. En este sentido observamos que, mientras que en las joint ventures el patrón parece que se cumple, en las adquisiciones el ajuste es menor.

Figura nº12.- Ajuste al patrón de la proposición P1.



Fuente: Elaboración propia.

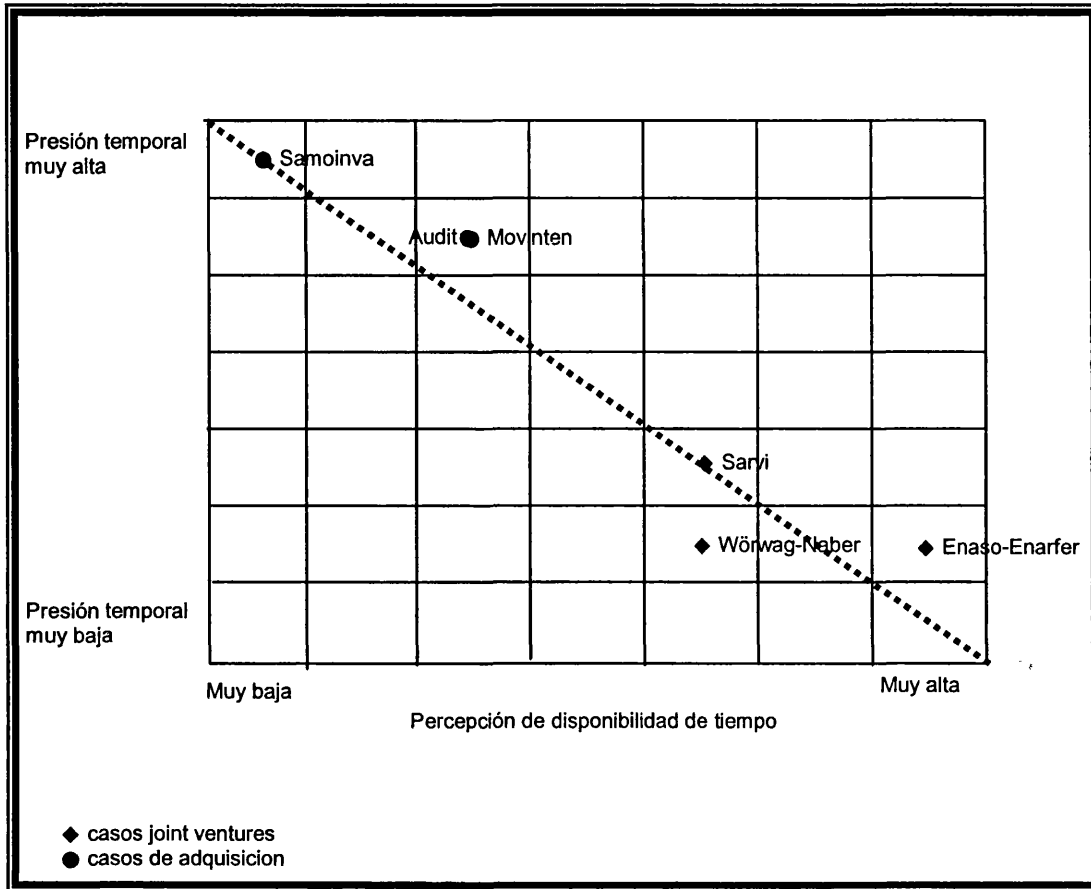
Asimismo, cabe señalar que se observa una clara diferencia entre las joint ventures y las adquisiciones. Así, la presión temporal parece ser más elevada en las negociaciones de las adquisiciones que en las negociaciones de las joint ventures, tal y como defendían Newburry y Zeira (1997) y Zeira y Newburry (1999). Además, no parece que todos los factores que influyen sobre la existencia de presión temporal, y que han sido recogidos en las subproposiciones teóricas (P1a, P1b, P1c y P1d), expliquen igualmente la presión temporal existente. En ese sentido, la percepción de disponibilidad de tiempo y la necesidad de secretismo constituyen los dos factores que mejor explican la presión temporal existente en los casos analizados.

Proposición 1a: La percepción de disponibilidad insuficiente de tiempo de negociación facilita la percepción de presión temporal en el proceso.

Así, respecto a la proposición P1a en la que se establecía una relación negativa entre la disponibilidad percibida de tiempo suficiente para negociar y la percepción de presión temporal, tal y como se puede observar en la figura nº 13, se ha cumplido en todos los casos, siendo en los de Samoinva y Sarvi donde se obtiene el ajuste perfecto del patrón.

Asimismo, encontramos que la percepción de disponibilidad de tiempo suficiente es un factor que diferencia a las adquisiciones de las joint ventures, siendo en estas últimas superior. Por otra parte, tal como plantea Cohen (1980), del análisis de los casos se observó que la fecha límite puede venir impuesta de forma externa o autoimpuesta por las partes, siendo en las negociaciones de las adquisiciones donde parece que es más probable que dicha fecha venga determinada internamente (autoimpuesta).

Figura n° 13.- Grado de ajuste de los casos analizados con relación a la proposición P1a.



Fuente: Elaboración propia.

Proposición 1b: A mayor necesidad de secretismo, mayor es la presión temporal en la negociación.

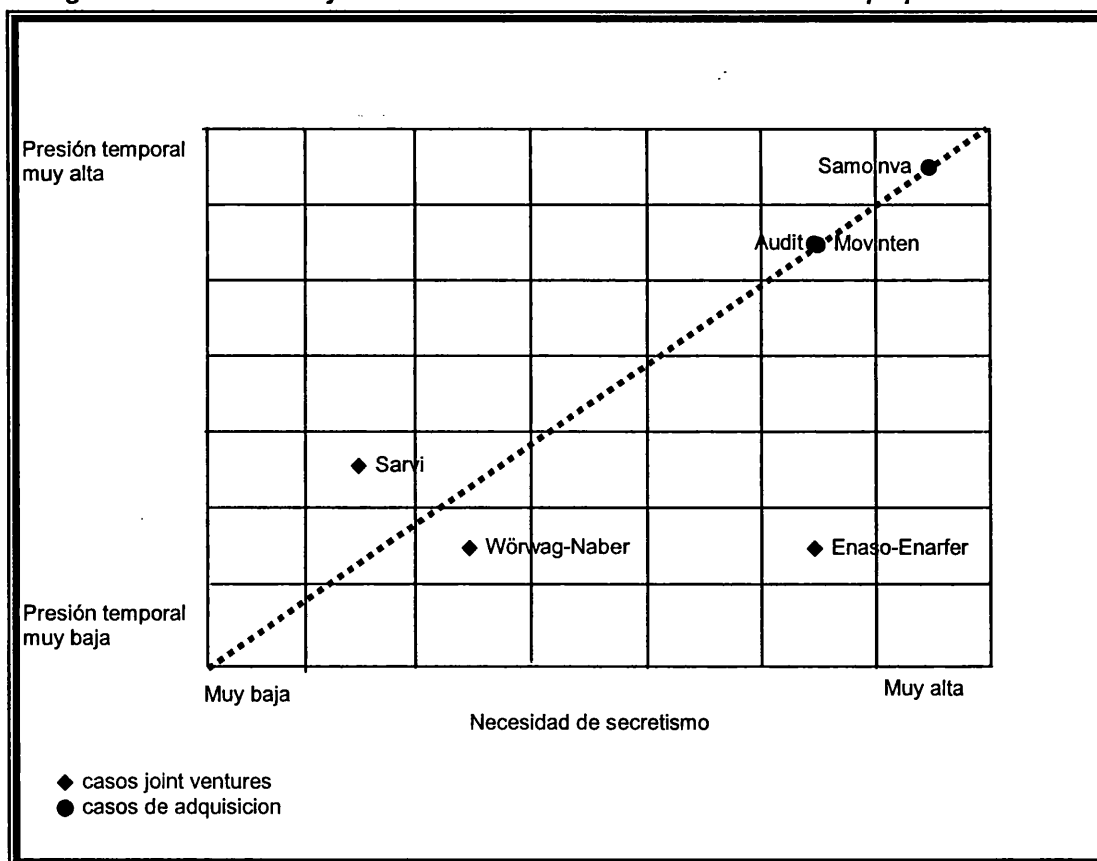
La proposición P1b planteaba una relación positiva entre la necesidad de secretismo y la existencia de presión temporal. En este sentido, tras el análisis de los casos se observa que en todos los casos de adquisiciones se produce el ajuste al patrón propuesto, mientras que los casos de las joint ventures Sarvi y Wörwag-Naber, S.A. se ajustan bastante bien. En este sentido, cabe señalar que sólo en el caso Enaso-Enarfer no hay ajuste (figura n° 14).

Cabe destacar que del análisis de los casos analizados se extrae que las adquisiciones presentan una mayor necesidad de secretismo, mientras que en el caso de las joint ventures ésta es mucho menor, ratificando el

planteamiento de Zeira y Newburry (1999). Asimismo, cabe matizar que en las negociaciones de las joint ventures, más que de secretismo, puede existir necesidad de discreción.

No obstante, como excepción, en las negociaciones de Enaso-Enarfer la necesidad de secretismo fue alta respondiendo, desde nuestro punto de vista, a su carácter internacional. Así, constituyeron factores clave en la necesidad de secretismo las posibles interferencias externas, ya fueran a nivel de las sociedades respectivas, de los sectores empresariales o de las autoridades gubernamentales.

Figura nº 14.- Grado de ajuste de los casos analizados con relación a la proposición P1b.



Fuente: Elaboración propia.

Proposición 1c: La participación de terceras partes recompensadas con incentivos a la consecución de acuerdos, incrementa la presión temporal en las negociaciones.

El tercer factor analizado como posible determinante de presión temporal fue la participación de terceras partes remuneradas en función de la consecución de un acuerdo. Así, la proposición P1c establecía una relación positiva entre dicho factor y la existencia de presión temporal. En este sentido, tal y como queda indicado en la tabla 5.44, en la mayoría de casos se produce el ajuste del patrón, mientras que en los casos de Samoinva y Audit no.

Cabe señalar, sin embargo, que del análisis de los casos se desprende que, si bien la participación de terceras personas puede darse en ambas estrategias, las remuneradas en función de cláusulas de éxito son más probables en las adquisiciones que en las joint ventures. En el caso de estas últimas, por la menor complejidad de los análisis, y al considerarse relevante una relación de confianza, suelen recurrir en caso de necesidad a terceras personas internas que no recibirán ninguna compensación en función del éxito de la negociación (casos Sarvi, Enaso-Enarfer y Wörwag-Naber, S.A.). En este sentido, entendemos que en las adquisiciones parece más probable que existan presiones externas hacia el acuerdo por la participación de terceras partes (casos Samoinva y Movinten).

Tabla 5.44.- Ajuste al patrón de los casos analizados con relación a la proposición P1c.

Casos	Participación de terceras partes remuneradas en función de la consecución de un acuerdo		Presión temporal	Ajuste al patrón
	SI	NO		
Samoinva		×	Muy alta	No
Movinten	×		Alta	Sí
Audit		×	Alta	No
Sarvi		×	Medio-baja	Sí
Enaso-Enarfer		×	Baja	Sí
Wörwag-Naber, S.A.		×	Baja	Sí

Fuente: Elaboración propia.

Proposición 1d: Cuanto mayor sea la orientación hacia la creación de una relación de confianza y menor hacia la consecución de un acuerdo, menor es la presión temporal en la negociación.

Finalmente, la proposición P1d establecía una relación negativa entre la existencia de una orientación hacia la creación de una relación de confianza frente la orientación hacia la consecución de un acuerdo y la existencia de presión temporal. Así, como queda reflejado en la tabla 5.45, sólo en los casos Movinten y Audit no se produjo el ajuste al patrón.

Tabla 5.45.- Ajuste al patrón de los casos analizados con relación a la proposición P1d.

Casos	Presiones internas hacia la consecución de un acuerdo	Presión temporal	Ajuste al patrón
Samoinva	Muy altas	Muy alta	Sí
Movinten	Bajas	Alta	No
Audit	No	Alta	No
Sarvi	No	Medio-baja	Sí
Enaso-Enarfer	No	Baja	Sí
Wörwag-Naber, S.A.	No	Baja	Sí

Fuente: Elaboración propia.

Una vez analizadas las proposiciones P1a, P1b, P1c y P1d, partiendo de la figura nº 12 en la que se indicaba el grado de ajuste que en todos los casos analizados existía respecto a la proposición 1, entendemos que si bien la presión temporal puede ser un factor que no facilite la elección de comportamientos integrativos de negociación, no siempre es así. En este sentido, como se desprende de los casos Movinten y Audit, la exhaustiva preparación previa al desarrollo de las negociaciones (MacDougal y Malek, 1970) y la experiencia previa pueden moderar la relación entre la presión temporal y el comportamiento negociador.

Tener claros los objetivos que se persiguen, recoger toda la información posible de la otra parte negociadora, qué temas son clave a negociar en detalle, cómo deben ser abordados los temas, los aspectos de mayor preocupación de las partes, los máximos y mínimos que se pueden

aceptar, así como las líneas de acción o de comportamiento más adecuadas para el buen desarrollo de las negociaciones puede favorecer que se gestione mejor el tiempo disponible, aunque éste sea corto (casos Movinten y Audit).

Asimismo, la experiencia previa en procesos de negociación del mismo tipo de estrategia facilita saber cómo preparar las sesiones negociadoras y cómo deben desarrollarse las mismas. Igualmente, y como ocurre en el caso Audit, la existencia de familiaridad entre las partes reduce la necesidad de recoger información sobre la otra parte negociadora, facilitándose de este modo el posterior desarrollo del proceso negociador, al anticiparse las reacciones y preocupaciones del otro negociador. Esta argumentación es precisamente la que se plantea en la proposición 5b de esta investigación.

Proposición 2: Ante diferencias culturales, ya sean respecto a la cultura del país, la cultura organizativa y/o cultura profesional, las partes negociadoras muestran menos comportamientos integrativos.

Tal y como queda reflejado en la tabla 5.46, el caso Samoinva es el único que se ajusta al patrón esperado de esta proposición. En este sentido, tras el análisis de los casos analizados entendemos que el factor clave no es en sí la existencia o no de diferencias culturales, sino que es el grado o nivel de dichas diferencias. Por tanto, tal y como permite la metodología cualitativa, planteamos una modificación en la valoración de esta variable respecto al modelo original. Frente a su carácter dicotómico original proponemos que deberían ser gradadas las diferencias existentes en las negociaciones.

Tabla 5.46.- Ajuste al patrón de los casos analizados con relación a la proposición P2.

Casos	Diferencias culturales		Comportamiento negociador	Ajuste al patrón
	Sí	No		
Samoinva	×		Competición atenuada	Sí
Movinten	×		Compromiso/Colaboración	No
Audit	×		Colaboración	No
Sarvi	×		Compromiso	No
Enaso-Enarfer	×		Compromiso	No
Wörwag-Naber, S.A.	×		Colaboración	No

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, partiendo del análisis de los casos, hemos observado que las diferencias culturales, ya sean debidas a la cultura nacional, la cultura organizativa y/o la cultura profesional, constituyen un factor que influye sobre el comportamiento negociador adoptado. No obstante, el nivel de diferencias es clave en la selección del comportamiento negociador. En este sentido, la existencia de diferencias culturales importantes puede facilitar que se adopten menos los comportamientos integrativos (caso Samoinva), al igual que ante diferencias culturales menores pueden favorecer que las partes muestren comportamientos más integrativos (casos Enaso-Enarfer, Wörwag-Naber, S.A, Sarvi y Audit).

De los casos analizados encontramos que las adquisiciones presentan mayores diferencias culturales, al existir en dos de ellas (Samoinva y Movinten) los tres tipos de diferencias culturales. Asimismo, mientras en los casos de las adquisiciones han existido diferencias en cultura organizativa y en dos de los casos diferencias en cultura profesional (Samoinva y Movinten), en los casos de las joint ventures no existieron diferencias en cultura organizativa y sólo uno de ellos presentaba diferencias en cultura profesional, debido al movimiento diversificador que implicaba (Sarvi).

No obstante, del análisis se desprende la existencia de otros factores que pueden moderar la anterior relación. Así, cabe destacar que en el caso Movinten, ante fuertes diferencias culturales, el comportamiento negociador adoptado fue de carácter altamente integrativo. En este sentido, se ha comprobado que factores como un elevado interés mostrado por las partes hacia la relación, la fuerte implicación de la Alta Dirección en el desarrollo del

proceso desempeñando un rol integrador, así como la experiencia previa, aparecen como factores que facilitan la reducción de las repercusiones negativas de las diferencias culturales sobre el comportamiento negociador.

Así pues, y tal como ocurrió en los casos Movinten, Sarvi y Audit, el fuerte interés hacia la relación puede facilitar que ante diferencias culturales exista una tendencia al deseo de entender y respetar dichas diferencias, buscando un punto de acercamiento.

Asimismo, y tal como se expuso en la parte teórica y defienden autores como Jemison y Sitkin (1986a y b), Iborra (1997) e Inkpen y Li (1999), la implicación de la Alta Dirección, desempeñando un rol integrador, puede favorecer que las diferencias en cultura tanto organizativas como profesionales no impidan el acercamiento de las partes. Así, en el caso de Movinten, a pesar de la fuerte segmentación de actividades existente por parte de Enarfer, la Alta Dirección asumió un rol de integrador y facilitó que el equipo negociador mostrase en todo momento una orientación generalista y no de especialización. Además, la elevada coordinación existente en este equipo facilitó aún más dicha orientación general. De forma similar se produjo en el caso Sarvi, ya que la alta implicación de la Dirección General de las empresas en las negociaciones facilitó la gestión de las diferencias culturales.

Igualmente, del análisis de los casos se extrae que la experiencia previa es un factor clave en la gestión de las diferencias culturales, argumentación defendida en nuestra proposición P6.

Además, también se ha observado que la preparación previa juega un papel importante en la gestión de las diferencias culturales. La obtención de información sobre la cultura de la otra parte es relevante para que después, durante el desarrollo de las negociaciones, las diferencias existentes sean asimiladas, respetadas, interpretadas correctamente y no impidan el acercamiento de los intereses de las partes (Weiss, 1994b; Yuan, 1998).

Asimismo, del análisis hemos observado que todas las diferencias culturales, ya sean respecto a la cultura nacional, como a las culturas organizativa y/o profesional, tienen la misma importancia sobre la elección del

comportamiento negociador (Hofstede y Usunier, 1996; Weiss, 1993). No obstante, se pueden hacer ciertas matizaciones en función del tipo de estrategia que se esté negociando. Así, aunque parece que las diferencias culturales ejercen un impacto similar en las negociaciones de las joint ventures y de las adquisiciones, y por tanto, no son discriminantes, observamos que 1) las diferencias en cultura profesional parece que pueden ser más habituales en las adquisiciones que en las joint ventures, y 2) el impacto de las diferencias en cultura organizativa puede hacerse más explícito durante las negociaciones de las adquisiciones que en las de las joint ventures.

En las adquisiciones analizadas, la participación de terceras personas externas de forma activa en las negociaciones era importante, a excepción del caso Audit por el perfil profesional de las empresas implicadas. En cambio, en las joint ventures los procesos negociadores se realizaron exclusivamente a nivel directivo, sólo participando terceras personas de carácter interno en la fase de la redacción del acuerdo. Asimismo, en las adquisiciones parece que puede intervenir mayor número de personas especializadas en áreas concretas (segmentación de actividades), como ha ocurrido en el caso de Movinten. Por esta razón, las diferencias en cultura profesional como consecuencia de la participación de diversas categorías profesionales en la negociación, parece que son más probables en las adquisiciones.

Por otra parte, aunque entendemos que las diferencias en cultura organizativa no constituyen un factor que diferencie las adquisiciones y joint ventures, del estudio de casos se ha extraído que en caso de existir este tipo de diferencias culturales, su impacto parece manifestarse más explícitamente en las negociaciones de las adquisiciones que en las joint ventures, ya que en estas últimas los aspectos de implementación no suelen tratarse con tanto detalle como en las adquisiciones, en las que sí se detallan y se tratan estos aspectos.

Además, de las adquisiciones analizadas se desprende la importancia de tomar en consideración el tipo de recursos y capacidades que pretenden ser adquiridos. En las adquisiciones, dependiendo de qué es lo que se pretende comprar, es decir, su base de creación de valor, será más o menos probable que se traten con profundidad los aspectos de la implementación (plan de

futuro). En este sentido, observamos que cuando lo que se adquiere son recursos intangibles dependientes de las personas y no protegidos legalmente, es decir, conocimiento (casos Movinten y Audit), negociar con detalle el plan de acción futuro es esencial para el éxito de la estrategia. Así pues, se constata la importancia del enfoque de recursos y capacidades para el éxito de las adquisiciones, estando estos resultados en la línea de los trabajos realizados por Iborra *et al.* (2001) y Dolz e Iborra (2002).

Proposición 3: Existe una relación positiva entre una situación de poder equilibrada y la adopción de comportamientos integrativos.

Como se puede observar en la tabla 5.47, el ajuste al patrón se produce en todos los casos a excepción de Samoinva y Audit. Por tanto, es en las joint ventures donde el ajuste al patrón es mayor, dándose el mismo sólo en uno de los casos de adquisiciones (caso Movinten).

Asimismo, se ratifica que el desequilibrio en la relación de poder-dependencia no parece ser inherente de las adquisiciones, tal y como se puede observar en los casos Samoinva y Movinten. Estos resultados contradicen el planteamiento defendido en Newburry y Zeira (1997) y Zeira y Newburry (1999).

Tabla 5.47.- Ajuste al patrón de los casos analizados con relación a la proposición P3.

Casos	Equilibrio de Poder-dependencia		Comportamiento negociador	Ajuste al patrón
	Sí	No		
Samoinva	×		Competición atenuada	No
Movinten	×		Compromiso/Colaboración	Sí
Audit		×	Colaboración	No
Sarvi	×		Compromiso	Sí
Enaso-Enarfer	×		Compromiso	Sí
Wörwag-Naber, S.A.	×		Colaboración	Sí

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, las relaciones establecidas en las subproposiciones P3a y P3b no se cumplen de igual forma en todos los casos analizados. En este sentido, cabe destacar que mientras la proposición P3a se cumple en todos los casos excepto en Movinten, la proposición P3b se cumple en todos los casos excepto en el de la adquisición de Audit.

Proposición 3a: El equilibrio de poder-dependencia en la negociación está positivamente relacionado con la similitud en la fortaleza de los MAANs que poseen las partes negociadoras.

Así, tal y como se indica en la tabla 5.48, la relación positiva que establecía la proposición P3a entre la similitud en la fortaleza de las alternativas de las partes negociadoras (MAANs) y la existencia de equilibrio de poder-dependencia, se cumple en todos los casos a excepción del caso Movinten.

Tabla 5.48.- Ajuste al patrón de los casos analizados con relación a la proposición P3a.

Casos	Similitud en la fortaleza de alternativas		Equilibrio de poder-dependencia	Ajuste al patrón
	Sí	No		
Samoinva	×		Sí	Sí
Movinten		×	Sí	No
Audit		×	No	Sí
Sarvi	×		Sí	Sí
Enaso-Enarfer	×		Sí	Sí
Wörwag-Naber, S.A.	×		Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia.

Si bien en el caso Movinten no existía una similitud en la fortaleza de las alternativas de las partes porque la empresa vendedora disponía de mayor número de alternativas de empresa que la parte adquirente, la buena relación creada desde el inicio entre ambas empresas negociadoras facilitó que no se percibiera la situación como de desequilibrio.

Proposición 3b: Las diferencias respecto a la disponibilidad de información básica de los negociadores están positivamente relacionadas con una situación de desequilibrio de la relación poder-dependencia.

En cambio, la relación negativa establecida en la proposición P3b entre la existencia de diferencias en la disponibilidad de información básica y la existencia de una situación de equilibrio de poder-dependencia entre las partes, como se puede observar en la tabla 5.49, se cumplió en todos los casos analizados a excepción del caso Audit.

Tabla 5.49.- Ajuste al patrón de los casos analizados con relación a la proposición P3b.

Casos	Diferencias en la disponibilidad de información		Equilibrio de poder-dependencia	Ajuste al patrón
	Sí	No		
Samoinva		✘	Sí	Sí
Movinten		✘	Sí	Sí
Audit		✘	No	No
Sarvi		✘	Sí	Sí
Enaso-Enarfer		✘	Sí	Sí
Wörwag-Naber, S.A.		✘	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia.

En el caso Audit, la situación de poder-dependencia desequilibrada no fue debida a diferencias en la disponibilidad de información, sino a la posición de las empresas en el sector y por la dependencia percibida por cada una de ellas sobre la importancia de alcanzar un acuerdo para su supervivencia a largo plazo . Así, el hecho de que la empresa adquirente tuviera un mayor tamaño respecto a la empresa a adquirir, facilitó que la primera tuviera mayor poder de negociación.

Así pues, del análisis global de los casos se desprende que la situación de equilibrio de poder negociador es un factor que facilita claramente la adopción de comportamientos integrativos. No obstante, llama la atención que no siempre la parte más dependiente tiene que estar sujeta a las demandas de la parte con mayor poder negociador, así como que tampoco ésta

última tiene por qué mostrarse más competitiva con el fin de alcanzar sus intereses propios presionando a la parte más dependiente (caso Audit). En este sentido, ya se había concluido en trabajos previos, aunque a nivel intraorganizativo (Nauta y Sanders, 2000).

Tal y como se observó en el caso Audit, el elevado y mutuo interés por todas las partes hacia el entendimiento y relación mutuamente satisfactoria, así como la experiencia previa en este tipo de negociaciones que facilite el tener presente las implicaciones negativas del mal uso del poder negociador, favorece que ante desequilibrios de dependencia se adopten comportamientos integrativos.

No obstante, entendemos que el objetivo último de la adquisición puede ser clave para explicar divergencias en el comportamiento mostrado en las adquisiciones. Así, ante una necesidad de vender por razones financieras o de anticipo a otro posible comprador no deseado (adquisiciones de rescate), la empresa adquirente podría en mayor medida usar a su favor su ventaja en poder negociador. En cambio, cuando lo que se pretende adquirir son recursos relacionados con el *know-how* o conocimiento de la otra empresa, y claramente dependientes de las personas, menos probable parece que se utilice el desequilibrio de poder negociador, si es que lo existe (caso Audit). Por tanto, entendemos que la base de creación de valor es un factor clave, no sólo en la determinación de la relación de poder-dependencia entre las partes, sino también en el uso de las diferencias de poder negociador que pudieran existir. Así pues, el enfoque de recursos y capacidades permite comprender la relación de poder-dependencia en las negociaciones.

Proposición 4: Existe una relación positiva entre la experiencia previa, ya sea respecto a los procesos negociadores como a la otra parte negociadora, y los comportamientos integrativos.

El ajuste al patrón establecido en esta proposición se produce en todos los casos analizados tal y como se puede observar en la tabla 5.50. En este sentido, se comprueba que no existen diferencias al respecto entre los casos de adquisiciones y los casos de joint ventures.

Tabla 5.50.- Ajuste al patrón en los casos analizados con relación a la proposición P4.

Casos	Existencia de experiencia previa		Comportamiento negociador	Ajuste al patrón
	Sí	No		
Samoinva	×		Competición atenuada	Sí
Movinten	×		Compromiso/Colaboración	Sí
Audit	×		Colaboración	Sí
Sarvi	×		Compromiso	Sí
Enaso-Enarfer	×		Compromiso	Sí
Wörwag-Naber, S.A.	×		Colaboración	Sí

Fuente: Elaboración propia.

No obstante, hemos encontrado que la experiencia previa en negociaciones del mismo tipo de estrategia es el tipo de experiencia previa que explica mejor dicho ajuste al patrón en todos los casos, exceptuando a Wörwag-Naber, S.A., tal y como se desprende de las tablas 5.51. y 5.52. Así, la existencia de familiaridad entre las partes negociadoras se presenta como un factor que incrementa el impacto de la experiencia en negociaciones de la misma estrategia. No obstante, cabe señalar que en el caso Samoinva la familiaridad existente entre las partes tuvo un efecto negativo y no positivo, relación planteada por Stoeber (1979).

Tabla 5.51.- Influencia de la experiencia previa en negociaciones de la misma estrategia sobre el ajuste al patrón de la proposición P4.

Casos	Existencia de experiencia previa en negociaciones de la misma estrategia		Comportamiento negociador	Ajuste al patrón
	Muy baja	Muy alta		
Samoinva	Muy baja		Competición atenuada	Sí
Movinten		Muy alta	Compromiso/Colaboración	Sí
Audit		Alta	Colaboración	Sí
Sarvi		Medio-alta	Compromiso	Sí
Enaso-Enarfer		Muy alta	Compromiso	Sí
Wörwag-Naber, S.A.	Muy baja		Colaboración	No

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.52.- Influencia de la familiaridad entre las partes sobre el ajuste al patrón de la proposición P4.

Casos	Existencia de familiaridad entre las empresas		Comportamiento negociador	Ajuste al patrón
	Sí	No		
Samoinva	×		Competición atenuada	No
Movinten		×	Compromiso/Colaboración	No
Audit	×		Colaboración	Sí
Sarvi		×	Compromiso	No
Enaso-Enarfer	×		Compromiso	Sí
Wörwag-Naber, S.A.		×	Colaboración	No

Fuente: Elaboración propia.

Proposición P4a: Cuando surge un sentimiento de autoconfianza, la experiencia previa en procesos negociadores está negativamente relacionada con la adopción de comportamientos integrativos.

Asimismo, cabe señalar que en ninguno de los casos analizados la existencia de experiencia previa conllevó un sentimiento de autoconfianza, por lo que no fue posible analizar la relación planteada en la subproposición P4a.

Por tanto, se concluye que la experiencia previa en procesos de negociación de la misma estrategia facilitó que las partes se centraran en los temas clave y supieran cómo afrontar posibles diferencias o puntos de conflicto. Además, de igual modo, partir de un grado de familiaridad considerable entre

los negociadores favorece también el buen desarrollo de las negociaciones al anticipar reacciones, temas de preocupación y percepciones del otro negociador (casos Audit y Enaso-Enarfer). Por tanto, la experiencia previa en general, facilitó en todos los casos la creación de una buena relación y entendimiento entre las partes favoreciendo la adopción de comportamientos integrativos. Además, parece que la experiencia previa permite que las partes negociadoras sean conscientes de las repercusiones negativas de la adopción de los comportamientos competitivos en las joint ventures y adquisiciones, en las cuales el objetivo no es prescindir de los recursos humanos de la empresa adquirida.

No obstante, una experiencia previa baja no parece tener que implicar directamente la mayor dificultad de adoptar comportamientos integrativos. Así, en el caso Wörwag-Naber, S.A., si bien la experiencia en procesos de negociación de joint ventures era muy baja, ambas partes eran conscientes de la importancia de adoptar una mentalidad abierta y transparente en las negociaciones, con el fin de alcanzar una relación de confianza y de equilibrio entre las partes que facilitara el buen funcionamiento posterior de la joint venture.

Asimismo, observamos que la experiencia previa no ha constituido un factor que diferencie las negociaciones de las adquisiciones y de las joint ventures. Sin embargo, del análisis de los casos, parece que es más difícil y se requiere de más tiempo para adquirir esa experiencia en las adquisiciones, ya que las negociaciones de éstas son procesos más complejos que los de las joint ventures, sobre todo cuando lo que se quiere comprar es recursos dependientes de las personas y no protegidos legalmente (casos Audit y Movinten). En esos casos es necesario tratar con profundidad un mayor número de temas, ya que se requiere negociar aspectos diversos sobre la futura implementación de la relación (plan de futuro muy detallado). En cambio, en las joint ventures 50:50 analizadas, los temas a negociar son menos numerosos y suelen abordarse con un grado de detalle también inferior.

Respecto al impacto indirecto que ejerce la experiencia previa sobre el comportamiento negociador a través de otros factores clave, en las distintas

entrevistas realizadas, se obtuvo información relativa a dicho efecto indirecto (tabla 5.53).

Tabla 5.53.- Efecto indirecto de la experiencia previa en los casos analizados.

	ADQUISICIONES			JOINT VENTURES		
	Samoinva	Movinten	Audit	Sarvi	Enaso-Enarfer	Wörwag-Naber, S.A.
Efecto sobre la presión temporal	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Efecto sobre la gestión de las diferencias culturales	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Efecto sobre la situación de equilibrio de poder negociador	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo

Fuente: Elaboración propia.

Proposición 5a: Ante la creación de autoconfianza, cuanto mayor es la experiencia previa, mayor será la aceleración del proceso negociador y la presión temporal percibida.

Proposición 5b: Ante la inexistencia de autoconfianza, cuanto mayor es la experiencia previa, mejor será la gestión del tiempo disponible.

En primer lugar y en relación a la influencia de la experiencia previa sobre el factor temporal (P5a y P5b), en ninguno de los casos existía autoconfianza, por ello no se ha podido analizar la relación establecida en la subproposición P5a.

Por otro lado y en relación a la subproposición P5b, en todos los casos se comprobó que la experiencia previa facilitó el desarrollo de las negociaciones, entre otros, gestionando mejor el tiempo disponible. En este sentido, todos los casos se ajustaron al patrón de la proposición P5b, como se indica en la tabla 5.53.

Cabe destacar que en los casos Movinten, Audit y Samoinva en los que existía presión temporal elevada, la existencia de experiencia previa favoreció que se lograra una mejor gestión del tiempo. En el caso Enaso-Enarfer, si bien la presión temporal existente era baja, el entrevistado nos indicó que la experiencia en el desarrollo de las negociaciones de una estrategia facilita mucho el que se sepa qué temas tienen que negociarse y con qué detalle, y en ese sentido se gestiona de un modo más eficiente el tiempo, no abordando aspectos no relevantes. Por tanto, la experiencia previa facilita la gestión del tiempo disponible, y en este sentido se puede concluir que existe también ajuste al patrón. De igual modo ocurría en el caso Sarvi ante una situación de presión temporal medio-baja. Y en el caso Wörwag-Naber, S.A. se destacó que, aunque su experiencia previa era muy baja, tenían claro que si llevaran a cabo una tercera joint venture se podría negociar de forma más rápida que las anteriores, pero sin suponer aceleración del proceso, debido a la experiencia adquirida respecto a estos procesos. De hecho, del primer caso al segundo ya se notó la diferencia.

Proposición 6: Existe una relación positiva entre la existencia de experiencia previa y la mejor gestión de las diferencias culturales.

En los casos analizados, tanto de adquisiciones como de joint ventures, se ha observado que se produce el ajuste del patrón de la proposición P6.

En este sentido, y siguiendo el planteamiento de Saorín, Escribá e Iborra (2001, 2002), hemos observado que en función del tipo de experiencia previa existente, se facilitó en mayor medida la gestión de un tipo u otro de diferencias culturales. Así, cuando con anterioridad se habían realizado operaciones internacionales, las diferencias en cultura del país pudieron ser mejor gestionadas. Por ejemplo, en el caso Movinten, la empresa Enarfer ha realizado muchas operaciones tanto en latinoamérica como en EEUU (no olvidemos que está cotizando en la bolsa de Nueva York), y ese conocimiento que se tenía respecto a ambas culturas facilitó que se evitaran malentendidos entre las partes y el empeoramiento de la relación y clima positivos creados

entre las mismas. De forma similar en el caso Wörwag-Naber, S.A, el hecho de haber realizado negociaciones previamente con otra empresa alemana (BASF), favoreció que se gestionaran mejor las diferencias culturales.

Igualmente, ante relaciones previas con empresas con otro tipo de cultura organizativa parece que se reducen los efectos negativos de las diferencias en cultura organizativa. Así, en los casos Samoinva, Movinten y Audit, las empresas entrevistadas manifestaron haber realizado con anterioridad operaciones con otras empresas, adquiriendo de este modo una experiencia o conocimiento sobre cómo gestionar las diferencias en cultura organizativa.

Y por otra parte, en los casos Sarvi, Samoinva y Movinten, se destacó que la diversificación de las empresas constituye un factor clave en la mejor gestión de diferencias en cultura profesional.

Proposición 7: Existe una relación positiva entre la existencia de diferencias en el grado de experiencia previa de las partes negociadoras y la existencia de una situación de desequilibrio de poder-dependencia por diferencias en información disponible.

El patrón de la proposición 7 se cumple en todos los casos analizados (tabla 5.53). Así, en el caso Sarvi no existía un equilibrio en la experiencia previa de las partes, y sin embargo existía un equilibrio en la relación de poder-dependencia. El motivo reside en que la situación de dependencia era fruto de la similitud existente en la fortaleza de las alternativas de socio y estrategia que tenían las empresas.

Igualmente, en el caso Movinten el desequilibrio entre las partes respecto a la experiencia previa en negociaciones de adquisiciones, no supuso una situación de poder negociador desequilibrada por la información disponible. Existían diferencias en las alternativas disponibles de empresa, pero sin embargo las partes percibían una relación de dependencia similar.

Por otra parte en el caso Samoinva existían diferencias en experiencia previa, pero ello no constituyó factor determinante de una situación de desequilibrio en el poder negociador de las partes. En este sentido, en estas negociaciones ambas partes tenían a su disposición toda la información necesaria.

En el caso Audit, aunque existía desequilibrio entre las partes en cuanto a la experiencia previa en negociaciones del mismo tipo de estrategia, ésta no fue la causa del desequilibrio de poder existente entre las empresas. La situación de poder-dependencia en este caso fue debida tanto al número de alternativas respecto a la empresa y a la estrategia, como al tamaño (recursos) de las empresas implicadas, pero no a diferencias de información disponible por las mismas, ya que recordemos que hubo una exhaustiva preparación previamente y existía una familiaridad importante entre los negociadores.

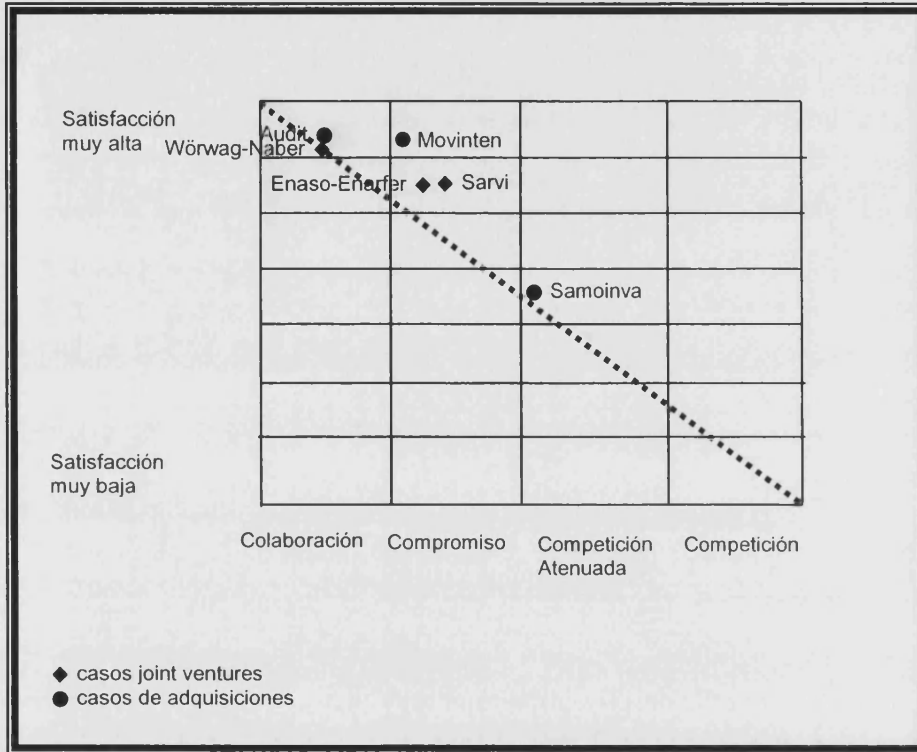
En el resto de los casos, Wörwag-Naber, S.A. y Enaso-Enarfer, se cumple el patrón en sentido inverso. Esto es, la existencia de equilibrio entre las partes negociadoras en cuanto a la experiencia previa en procesos de negociación del mismo tipo de estrategia, facilitó la adopción de comportamientos integrativos al no existir desequilibrio de poder negociador por diferencias en la información disponible.

Para finalizar la exposición y discusión de los resultados del estudio de casos, pasamos a presentar el grado de ajuste respecto a la relación del comportamiento negociador adoptado y los resultados obtenidos en las negociaciones, aunque no constituya ninguna proposición de esta investigación.

El patrón esperado es que la adopción de comportamientos integrativos conlleva el éxito de las negociaciones. Esto es, se esperaba obtener acuerdos mutuamente satisfactorios que, en términos de las variables intermedias que se han propuesto en esta investigación, serían situaciones en las que se haya incrementado la confianza entre las partes negociadoras y la reducción de la ambigüedad de expectativas iniciales. En las figuras nº 15 y 16 queda reflejada la situación de cada uno de los casos analizados. Así, se puede

observar que en todos los casos se cumple la relación defendida en la literatura.

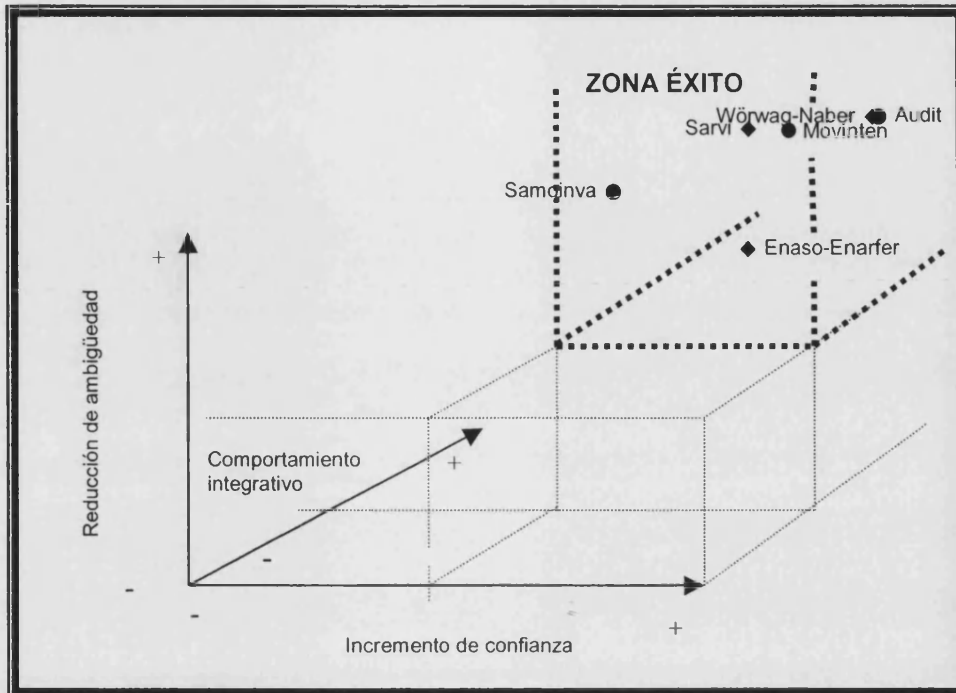
Figura nº15.- Satisfacción obtenida en los casos analizados.



Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que en el caso de Samoinva, si bien el comportamiento negociador predominante fue la competición atenuada, en la última fase del proceso de negociación éste evolucionó hacia posiciones más integrativas (compromiso). En este sentido, del análisis de este caso se extrajo que fue esa evolución la que permitió que las partes percibieran un grado de satisfacción medio (figura nº 15). Además, es el comportamiento de compromiso finalmente adoptado el que facilitó que el proceso se calificara de escaso éxito (figura nº 16).

Figura n°16.- Incremento de confianza y reducción de ambigüedad logrados en los casos analizados. Zona de éxito de las negociaciones.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, y para finalizar la discusión realizada de los resultados, presentamos en la tabla 5.54. el grado de ajuste de los casos analizados a las proposiciones teóricas planteadas en el capítulo III de esta investigación. Esta visión global de la relación entre diferentes factores y el comportamiento negociador no ha sido generalizada en la literatura de negociación, que se ha limitado normalmente a evaluar el impacto de un factor sobre el comportamiento y/o sobre los resultados de la negociación.

Por tanto, para finalizar este capítulo vamos a presentar el análisis de la interrelación de efectos con la finalidad de observar qué factores fueron más relevantes para la elección del comportamiento negociador mostrado en los casos. Asimismo, destacaremos las similitudes y diferencias encontradas en los procesos de negociación analizados de adquisiciones y joint ventures, con la finalidad de ver hasta qué punto los procesos deberían ser considerados similares y, como consecuencia, la idoneidad de tratarlos y analizarlos conjuntamente o no.

Por tanto, se trata de responder, partiendo de la información obtenida en el estudio de casos realizado, a las dos últimas cuestiones de investigación globales planteadas en esta investigación:

- ¿Qué peso relativo tiene cada factor sobre la elección del comportamiento?
- Si la importancia relativa de cada factor depende de la situación, ¿en qué contexto (adquisiciones o joint ventures) el peso relativo de cada factor es mayor?. Y por tanto, ¿qué comportamientos son más probables en las joint ventures y en las adquisiciones?

Tabla 5.54.: Ajuste de los casos analizados al patrón de las proposiciones teóricas.

	ADQUISICIONES			JOINT VENTURES		
	Samoinva	Movinten	Audit	Sarvi	Enaso-Enarfer	Wörwag-Naber, S.A.
P1	✓	X	X	✓	✓	✓
P1a	✓	✓	✓	✓	✓	✓
P1b	✓	✓	✓	✓	X	✓
P1c	X	✓	X	✓	✓	✓
P1d	✓	X	X	✓	✓	✓
P2	✓	X	X	X	X	X
P3	X	✓	X	✓	✓	✓
P3a	✓	X	✓	✓	✓	✓
P3b	✓	✓	X	✓	✓	✓
P4	✓	✓	✓	✓	✓	✓
P4a	-	-	-	-	-	-
P5a	-	-	-	-	-	-
P5b	✓	✓	✓	✓	✓	✓
P6	✓	✓	✓	✓	✓	✓
P7	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la primera cuestión de investigación citada, parece extraerse que todos los factores tienen un impacto considerable sobre la elección del comportamiento negociador en ambas estrategias.

Sin embargo, tal y como se puede observar en la tabla 5.54, cabe destacar diversas diferencias encontradas entre los casos de adquisiciones y los casos de joint ventures analizados. Así, encontramos que mientras en el bloque de proposiciones referentes al factor experiencia previa (impacto directo e indirecto) no se han observado diferencias en el ajuste al patrón en ambos tipos de estrategia, en el resto de proposiciones sí, habiéndose producido mayor ajuste al modelo teórico propuesto en los casos de joint ventures.

En este sentido, destacar que en las proposiciones relativas a la presión temporal, los casos de adquisiciones presentan un menor ajuste que los casos de las joint ventures. En cambio, el impacto del factor cultura no ha sido el esperado en ambos tipos de estrategia. Finalmente, observamos que en relación a las proposiciones acerca de la relación poder-dependencia también existen diferencias, ya que frente al ajuste al patrón producido en las negociaciones de las joint ventures encontramos que las adquisiciones presentan un ajuste menor.

Por tanto, concluimos que el factor experiencia previa ha constituido un factor clave en la elección del comportamiento negociador en todos los casos sin diferenciar a las adquisiciones de las joint ventures. De este modo, encontramos que a través de su efecto directo y/o indirecto ayuda a la explicación del desajuste al patrón esperado producido en el resto de proposiciones teóricas planteadas en esta investigación. Ahora bien, aunque la familiaridad entre las partes negociadoras influye positivamente sobre la elección del comportamiento negociador, del análisis de casos se ha constatado que la experiencia en procesos de negociación del mismo tipo de estrategia posee un impacto mayor. Asimismo, adquirir experiencia previa en adquisiciones es más difícil y requiere de mayor tiempo en las adquisiciones que en las joint ventures, dada la complejidad que las caracteriza y sus efectos generalmente irreversibles.

Por otro lado, entendemos que la presión temporal tiene mayor influencia en las negociaciones de las adquisiciones que en las negociaciones de las joint ventures. Como ya se indicó con anterioridad, se trata de un factor que parece discriminar a ambos tipos de estrategias, ante todo por las diferencias en la percepción de disponibilidad de tiempo y necesidad de secretismo. Esto es clave en las adquisiciones, en las cuales se deben tratar con profundidad muchos aspectos, no sólo de la transacción de compra propiamente dicha (precio, forma de pago, periodo de pago..), sino toda una serie de temas relacionados con el plan de futuro y con el proceso de integración de ambas empresas.

Si bien la presión temporal parece caracterizar a las negociaciones de las adquisiciones, y de ahí la importancia de la correcta gestión del tiempo disponible, el tipo de adquisición es un factor a tener en cuenta porque, en aquellas donde la base de creación de valor sean los recursos dependientes de las personas y no protegidos legalmente, la relevancia de dicha gestión temporal será superior por sus implicaciones sobre el comportamiento negociador y los resultados a obtener.

Por otro lado, encontramos que el enfoque de recursos y capacidades es relevante tanto en la determinación de la relación de poder-dependencia existente en ambos tipos de estrategia, como en el uso del desequilibrio de poder negociador en aquellos casos en los que exista. Así, tanto en las joint ventures como en las adquisiciones, cuando la base de creación de valor está en los recursos intangibles y/o más concretamente en el conocimiento de las empresas, la posibilidad de que exista una situación de equilibrio de poder negociador entre las partes es superior. Por tanto, la relación poder-dependencia no es un factor que diferencia a las negociaciones de las joint ventures de las adquisiciones. En este sentido, el desequilibrio de poder no tiene por qué ser inherente a las adquisiciones, sino que la existencia de equilibrio o desequilibrio dependerá del tipo de adquisición. En cambio, en las joint ventures complementarias, que son las que se han analizado en este estudio de casos, el equilibrio de poder parece constituir una de sus características, como se ha podido observar.

Asimismo, cabe destacar que en las adquisiciones en las que exista un desequilibrio de poder negociador, la base de la creación de valor constituye un factor clave en el uso que se haga del mismo, es decir, en la adopción del comportamiento negociador. En este sentido, si lo que se pretende comprar es capital humano o conocimientos o saber-hacer, es esencial que la empresa adquirida se integre como una parte más de la empresa adquirente y, por tanto, aunque exista un desequilibrio de poder negociador, la parte compradora es más probable que no tienda a ejercer dicha ventaja en su favor por las repercusiones negativas que tendría sobre la relación. En cambio, si el objetivo de compra es la empresa como tal, sin necesidad de integrar a su capital humano, el desequilibrio de poder puede ser más utilizado.

Respecto al factor cultura se ha observado que, si bien ejerce un impacto considerable en la selección del comportamiento negociador, más que la existencia o inexistencia de diferencias culturales, lo relevante parece ser el nivel o el grado de diferencias que exista. Además, parece que la presencia e impacto de ciertas diferencias culturales puede ser superior según la estrategia. Así, las diferencias en cultura profesional pueden ser más probables en las adquisiciones que en las joint ventures debido a la mayor participación de diferentes categorías profesionales. Y por otra parte, ante la existencia de diferencias en cultura organizativa, éstas se ponen de manifiesto en mayor medida en las adquisiciones -en las que la base de creación de valor es el *know-how*- que en las joint ventures. Esto es así porque los temas de implementación, que son los que permiten poner de manifiesto las posibles diferencias en cultura organizativa, parece que son tratados con mayor detalle en las adquisiciones que en las joint ventures.

Finalmente, y partiendo de las argumentaciones anteriores, entendemos que los procesos de negociación de las adquisiciones son más complejos, y en ellos el tipo de adquisición es un factor clave para la comprensión del comportamiento negociador adoptado. Especialmente, el tipo de recursos y capacidades que se pretenden adquirir permite entender mejor el uso del tiempo disponible y de los desequilibrios de poder. Por su parte, en las joint-ventures, existe la percepción de que el éxito exige la mutua disponibilidad a hacer funcionar la alianza. Ello implica que, aunque en algunos casos exista la percepción de un desequilibrio de poder, el uso del mismo sea inferior.

Conclusiones

Esta investigación nos ha permitido analizar y constatar la complejidad que tienen los procesos de negociación de las joint ventures y adquisiciones. Hemos puesto de manifiesto como la diversidad de factores que interactúan sobre la determinación del resultado del proceso negociador influye en la existencia de esa complejidad.

En la literatura se defiende que los procesos de negociación y sus resultados son clave para la correcta implementación posterior de las estrategias y, con ésta, para la *performance* de las mismas. Es decir, pueden ser entendidos como el eslabón de unión entre la formulación y la implantación de una estrategia. Dicha relación nos llevó a explorar estos procesos de negociación con la finalidad de llegar a una mejor comprensión sobre sus resultados. Para ello, nos centramos en el análisis del comportamiento negociador, porque si bien se distinguen un conjunto de factores, -tanto de carácter contextual como relativos a las características personales de los negociadores-, que ejercen un impacto sobre la determinación del resultado de las negociaciones, éstos lo hacen a través de su influencia sobre la selección del comportamiento negociador.

Así pues, con el objetivo de comprender los resultados de las negociaciones de las joint ventures y adquisiciones a través del análisis de la selección del comportamiento negociador, se elaboró un modelo teórico que recogía las relaciones establecidas entre diversos factores y el comportamiento negociador.

En ese sentido, en esta investigación se propone un modelo de negociación interorganizativo en el que se defiende que la elección del comportamiento negociador viene influida por la interrelación de impactos de cuatro factores contextuales: la presión temporal, la cultura, la relación poder-dependencia existente entre las partes y la experiencia previa. Asimismo, se plantea el efecto indirecto que a través del resto de factores ejerce la experiencia previa.

Además, en este trabajo, se aborda de forma específica el impacto de dichos factores contextuales, no en las negociaciones intraorganizativas donde la literatura es más amplia, sino en el contexto de negociación entre organizaciones, realidad escasamente abordada por la literatura que analiza los procesos de negociación.

Frente a los trabajos anteriores, centrados en el impacto aislado de un factor contextual sobre el comportamiento negociador, en este trabajo se ha tratado de ofrecer una visión más global del impacto de los factores contextuales sobre el comportamiento negociador.

Asimismo, se ha propuesto una tipología de comportamientos negociadores (competición / competición atenuada / compromiso / colaboración) defendiendo que aquéllos de carácter integrativo están asociados al éxito de la negociación.

El análisis de casos nos permitió enriquecer nuestro modelo preliminar y confirmar la mayoría de las propuestas que a través de proposiciones habíamos planteado respecto a la elección del comportamiento negociador en las negociaciones de las joint ventures y las adquisiciones. En concreto, se exploraron las relaciones propuestas sobre el impacto de cuatro factores de

carácter contextual sobre el tipo de comportamiento negociador posible a adoptar.

El estudio de casos nos ha permitido constatar que los comportamientos integrativos van asociados a acuerdos mutuamente satisfactorios, y por tanto al éxito de la negociación. Se trata de comportamientos que al establecer una comunicación abierta, honesta y transparente, permiten el incremento de la confianza entre las partes y la reducción de la ambigüedad de expectativas. Asimismo, cabe destacar que ambas variables –el incremento de confianza y la reducción de la ambigüedad–, pueden considerarse buenos indicadores de la satisfacción de las partes y de un resultado positivo o de éxito de los procesos negociadores de las adquisiciones y de las joint ventures. No obstante, el grado de satisfacción obtenido dependerá del incremento de la confianza y de la reducción de la ambigüedad que se hayan producido. En este sentido, la colaboración permite obtener mayor grado de incremento de confianza y reducción de ambigüedad que el comportamiento negociador de compromiso.

Igualmente, del análisis de los casos, cabe destacar que la reciprocidad de los comportamientos negociadores constituye la respuesta habitual de las partes.

Ahora bien, sobre la elección del comportamiento negociador influyen diversos factores. En este sentido, y con respecto al factor presión temporal, se ha observado que ésta no favorece la adopción de los comportamientos integrativos, si bien otros factores como la experiencia previa o la exhaustiva preparación pueden ejercer un impacto moderador en la relación negativa indicada. La experiencia previa parece facilitar que ante la existencia de presión temporal las partes negociadoras gestionen mejor el tiempo disponible, centrándose en los aspectos más relevantes para la relación y teniendo claro el grado de detalle que se requiere para el tratamiento de dichos temas. Efecto similar tiene haber llevado a cabo una fase de preparación importante, recogiendo la mayor cantidad de información que se pueda requerir para el correcto desarrollo del proceso negociador.

En las negociaciones de las adquisiciones y las joint ventures, la percepción de tiempo disponible, así como la necesidad de secretismo, constituyen dos factores clave en la determinación del grado de presión temporal. No obstante, las negociaciones de las adquisiciones están sometidas a mayor presión temporal que las negociaciones de las joint ventures, ante todo por la mayor necesidad de secretismo que experimentan. Reducir o evitar interferencias tanto internas como externas, junto a la necesidad de un periodo de exclusividad explican el secretismo. En cambio en las joint ventures, más que necesidad de secretismo, lo que puede existir es necesidad de discreción durante el desarrollo de las negociaciones. Por tanto, debe establecerse una clara distinción entre necesidad de secretismo y necesidad de discreción, siendo la primera la que constituye un factor determinante de presión temporal.

Por otro lado, y en relación a la distinción anterior, se concluye que la percepción de disponibilidad de tiempo es superior en las joint ventures que en las adquisiciones. Ahora bien, la determinación o existencia de una fecha límite en las negociaciones puede ser debida a factores externos o a la autoimposición de las propias partes negociadoras. En este sentido, parece que en las adquisiciones es más probable que las partes se autoimpongan una fecha límite. Esto es así porque parece que en las adquisiciones se considera que existe un periodo máximo de negociación en el que las partes se deben otorgar exclusividad, y más ante la posibilidad de empresas alternativas.

La participación de terceras personas remuneradas en función de cláusulas de éxito puede ser fuente de presión temporal en las adquisiciones, ya que las negociaciones de las joint ventures suelen llevarse a cabo más a nivel de la Alta Dirección y sin participación de terceras personas externas. En caso de participar terceras personas en las joint ventures son de carácter interno. Así, la complejidad de los procesos de negociación por la cuantía de temas a tratar implica con mayor probabilidad la necesidad de terceras partes especializadas. En las joint ventures los procesos de negociación parecen ser menos complejos, sobre todo porque algunos aspectos de la negociación pueden tratarse con posterioridad y por ello parecen necesitar en menor medida la participación de terceros externos.

Igualmente, se constató que la existencia de presiones internas o externas hacia la consecución de un acuerdo es fuente de presión temporal, y su existencia puede ser más habitual en las adquisiciones que en las joint ventures. No obstante, parece que su impacto sobre la presión temporal es menor que los factores necesidad de secretismo y percepción de disponibilidad de tiempo.

La duración del proceso de negociación no es un factor que presente diferencias entre las adquisiciones y las joint ventures, sin embargo, se ha constatado una relación curvilínea entre tiempo de negociación (duración) y éxito del proceso. De este modo parece que no siempre la mayor duración de la negociación va asociada al éxito. Así, si bien es cierto que un tiempo escaso (y por tanto una elevada presión temporal) dificulta el comportamiento negociador integrativo, no es menos cierto que la dilación de los procesos de forma innecesaria genera también efectos sobre el comportamiento negociador y sus resultados.

Por otra parte, cabe señalar que respecto a la preparación se pueden valorar dos aspectos: a) el grado de estudio o reflexión sobre el negocio y sobre el socio, y b) el tiempo dedicado a la preparación que depende de la sencillez del acuerdo. En este sentido, se observa que las negociaciones de las joint ventures son más sencillas y, por tanto, ello conduce a que los procesos sean más cortos que las negociaciones de las adquisiciones. No obstante, con la finalidad de analizar el impacto que tiene la preparación sobre la existencia de presión temporal, la recogida y análisis de información clave y básica de la otra parte negociadora y de la situación parece ser el factor relevante en la relación positiva defendida entre la preparación y la presión temporal percibida en la negociación. No se puede establecer una relación inversamente proporcional entre tiempo de negociación y presión temporal.

Las diferencias culturales son otro factor clave en la elección del comportamiento negociador. Sin embargo, se ha observado que, en sí, la existencia o inexistencia de diferencias culturales no constituye un factor determinante en la selección del comportamiento negociador, sino el nivel o grado de importancia de dichas diferencias. En este sentido, cuanto mayores sean las diferencias culturales menos parecen facilitar los comportamientos de

carácter integrativo. No obstante, la experiencia previa ejerce un efecto moderador sobre esta relación. Así, y en función del tipo de experiencia previa que exista, permite más la gestión de un tipo u otro de diferencias culturales. Ante relaciones previas internacionales son las diferencias en cultura del país las que mejor se pueden gestionar. En cambio, si la experiencia previa se tiene respecto a negociaciones interorganizativas, las diferencias en cultura organizativa serán las diferencias culturales que en mayor medida podrán ser gestionadas. Y en último lugar, si las partes negociadoras tienen experiencias previas en transacciones en distintos sectores, las diferencias en cultura profesional se gestionarán con mayor facilidad.

Igualmente, las diferencias culturales pueden gestionarse mejor y, por tanto, evitar sus repercusiones negativas sobre el comportamiento negociador, fruto de un proceso de aprendizaje a lo largo de la negociación. Las partes negociadoras pueden ir aprendiendo, es decir, ir adquiriendo experiencia, sobre cómo afrontar las diferencias culturales existentes a medida que se vaya celebrando el proceso negociador, facilitándose de este modo que comportamientos competitivos mostrados inicialmente evolucionen hacia comportamientos más integrativos.

La intervención o existencia de un participante que desempeñe un rol de líder o integrador constituye un factor moderador de las diferencias en general, pero sobre todo de aquéllas en cultura profesional. Así, aunque existan fuertes diferencias culturales, por la participación de distintas categorías profesionales que impliquen que las perspectivas difieran, la existencia de un rol integrador evitará las implicaciones negativas de éstas sobre el comportamiento negociador, ya sea a nivel intraequipo como entre los equipos negociadores.

Los tres tipos de diferencias culturales influyen sobre el comportamiento negociador, sin embargo aquellas diferencias debidas a la cultura profesional es más probable que se den en las negociaciones de las adquisiciones, porque es en éstas donde es más habitual que participen mayor número de diferentes categorías profesionales. Así, la participación de terceras personas externas parece ser una característica de estos procesos de negociación debido a su complejidad, así como que participen dentro del

equipo negociador de cada parte diferentes personas con especializaciones distintas. Por el contrario, en las negociaciones de las joint ventures, si bien puede darse la situación contraria, es frecuente que los procesos se realicen a nivel de Alta Dirección.

Cabe destacar que la influencia de las diferencias en cultura organizativa sobre el comportamiento negociador pueden ser más patentes en las negociaciones de las adquisiciones que en las joint ventures. En este sentido, el tipo de adquisición es un factor a tener en cuenta, ya que en aquellas adquisiciones en las que el objeto de compra es el capital humano y no se persigue prescindir de los RRHH de la empresa adquirida, es fundamental tratar con detalle el plan de integración durante el proceso negociador. Por tanto, es más probable que se traten temas de la implementación y, por tanto, se hagan más patentes las posibles diferencias en cultura organizativa. En cambio, en las adquisiciones en las que lo que se compra son los recursos tangibles, los temas económicos como son el precio, el plazo y la forma de pago pueden ser los puntos centrales de la negociación, dejando sin tratar o en segundo plano aspectos de la implementación posterior, facilitando que no surja tanto el choque cultural por diferencias en cultura organizativa. Similar es el caso de las joint ventures, dado que ante la mayor flexibilidad que presentan sus procesos de negociación es más probable que no se entre en detalle en todos los aspectos de la implementación.

Por tanto, y ante la importancia que tienen las diferencias culturales sobre la elección del comportamiento negociador, independientemente del tipo que sean, es importante que la selección del socio o de la empresa a adquirir, sobre todo en el caso de adquirir el capital humano, se lleve a cabo correctamente con el fin de reducir las implicaciones negativas de dichas diferencias sobre la posibilidad de establecer relaciones a largo plazo. Asimismo, es importante también la selección que se realice del equipo negociador porque, además de ser capaz de afrontar estas diferencias, en el caso de fuertes diferencias en cultura profesional será adecuada la participación de alguien que desempeñe un rol integrador.

La relación de poder-dependencia existente entre las partes negociadoras es otro factor explicativo del comportamiento negociador mostrado por las mismas. En este sentido, la percepción de dependencia hacia la relación y, por tanto, la posesión de alternativas al acuerdo negociado (MAANs) débiles, tanto respecto a la estrategia como respecto a la otra parte negociadora, conduce a que sea más integrativo el comportamiento adoptado. Por tanto, la existencia de un equilibrio de poder-dependencia entre las partes favorece que las mismas muestren comportamientos integrativos.

No obstante, cabe destacar que, contrariamente a la relación esperada tras la revisión de la literatura, de los casos analizados se concluye que no siempre la parte que tenga mayor poder negociador tiene por qué utilizar esa ventaja con la finalidad de alcanzar sus propios intereses a costa de presionar a la otra parte para que acepte sus demandas. Por tanto, la existencia de una relación de poder-dependencia de desequilibrio no está directamente vinculada a la adopción de comportamientos competitivos por parte de la empresa que se sitúa en una posición más ventajosa.

De igual modo, se ha constatado que el desequilibrio en el poder negociador no se puede considerar inherente a las negociaciones de las adquisiciones, ya que se ha observado que el tipo de adquisición es un factor relevante. Así, la situación puede diferir considerablemente dependiendo de cuál sea la base de la creación de valor, es decir, si el objeto de compra es el capital humano y el *conocimiento* o *el saber hacer*, o si lo que se pretende adquirir son los procesos productivos. En este sentido, se concluye que cuando se adquiere el *know-how* de la empresa es más probable que no exista un desequilibrio en la relación de poder-dependencia. No obstante, aunque exista tal desequilibrio entre las partes negociadoras, el comportamiento mostrado por la empresa con mayor poder negociador -que suele ser la empresa adquirente-, no tiende a ser competitivo, al igual que la empresa vendedora no tiene por qué someterse a las demandas de la compradora. Así pues, la perspectiva de recursos y capacidades permite entender mejor algunos aspectos del proceso negociador. Concretamente permite ver como el tipo de recursos afecta al proceso negociador claramente a través de la determinación de la relación poder-dependencia y/o sobre la utilización de una situación de desequilibrio de poder negociador.

Por su parte, las negociaciones de las joint ventures sí se caracterizan por un mayor equilibrio en la relación de poder-dependencia. Así, en las joint ventures complementarias, el equilibrio constituye una de sus características.

Por tanto, se concluye en dos sentidos: a) la relación de poder-dependencia no puede considerarse como un factor discriminante del comportamiento negociador en las negociaciones de las joint ventures y en las negociaciones de las adquisiciones y, b) la base de creación de valor en las adquisiciones es un factor que modera la relación entre el desequilibrio de dependencia y el comportamiento negociador.

Respecto al factor experiencia, se concluye que tiene un efecto positivo sobre la elección de comportamientos de negociación integrativos. En este sentido, se observa que cuando las partes negociadoras tienen experiencia previa en negociaciones del mismo tipo de estrategia, ello facilita que se inicien las sesiones con un conocimiento o *know-how* de cuáles son los temas clave a tratar y con qué detalle, así como la forma más adecuada de afrontar las posibles diferencias o posibles conflictos que puedan surgir a lo largo del proceso negociador. Igualmente, la existencia de relaciones previas con la otra parte negociadora, a través del conocimiento previo que implica tener respecto a ésta y sus posibles preocupaciones y reacciones, parece ejercer un efecto positivo sobre la elección de los comportamientos integrativos. No obstante, la experiencia previa en negociaciones del mismo tipo de estrategia aparece como el tipo de experiencia previa que mayor impacto tiene sobre el proceso negociador. Asimismo, la familiaridad entre las partes negociadoras puede no tener siempre un efecto positivo y sí negativo sobre la elección del comportamiento negociador.

Ahora bien, la experiencia previa no sólo influye sobre los procesos de negociación de forma directa, sino también indirectamente. En concreto, ésta facilita la mejor gestión del tiempo disponible de negociación, evitando de esta manera los efectos negativos de la presión temporal sobre el comportamiento negociador y, por extensión, sobre los resultados obtenidos. Además, como ya se ha indicado previamente, permite adoptar una orientación constructiva o de mejor gestión ante la existencia de diferencias culturales entre las partes

negociadoras. Asimismo, el hecho de que las partes negociadoras tengan un nivel similar de experiencia previa conduce a que no exista un desequilibrio de poder-dependencia entre las partes por diferencias en la información disponible. Sin embargo, se ha observado que la experiencia previa juega un papel predominante en la gestión del tiempo y de las diferencias culturales.

Igualmente, aunque la experiencia previa que tienen las empresas constituye un factor explicativo del comportamiento negociador, del estudio de casos se concluye que la experiencia personal de los negociadores (personas) tiene un mayor impacto sobre el desarrollo de las negociaciones. Por tanto, las características personales juegan un papel importante en estos procesos, factor no analizado en esta investigación. En este sentido, la elección del equipo negociador adquiere mucha importancia para el éxito de las negociaciones.

Así pues, y recapitulando las conclusiones anteriores, esta investigación nos ha permitido concluir que los procesos de negociación de las adquisiciones y de las joint ventures, si bien presentan similitudes, también tienen importantes diferencias. No obstante, no se puede concluir que el posible comportamiento negociador a adoptar en las adquisiciones y en las joint ventures difiera significativamente, ya que la interrelación de factores existente en cada caso explicará el comportamiento adoptado. En este sentido, aunque los comportamientos competitivos son más difíciles de mostrar en las negociaciones de las joint ventures, en el caso de las adquisiciones también es probable que se adopten los comportamientos integrativos .

Así, y fruto de los casos analizados, se puede distinguir un conjunto de diferencias entre las negociaciones de las adquisiciones y de las joint ventures:

a) Aunque se establezca un grado de confidencialidad y exclusividad en las negociaciones de ambos tipos de estrategias, la presión temporal es superior en las adquisiciones que en las joint ventures, debido a que en las primeras existe una necesidad de secretismo elevada, mientras que en las segundas se requiere más un grado de discreción.

b) Las negociaciones de las joint ventures son más sencillas, implicando la necesidad de periodos de preparación menores que en el caso de las adquisiciones.

c) En las adquisiciones los procesos negociadores atraviesan por un mayor número de etapas hasta la aprobación o cierre del acuerdo. En este sentido la fase de negociación propiamente dicha, en la que se tratan los respectivos temas y sobre los cuales se puede llegar a un acuerdo inicial, va seguida de la etapa de *due dilligence* en la que se revisan los acuerdos tomados, y posteriormente se somete a su aprobación definitiva por parte de los respectivos Consejos de Administración. En el caso de las joint ventures todas las etapas son mucho más breves y no existe la fase intermedia de revisión, ya que existe normalmente un mayor grado de reversibilidad en los efectos.

d) Las diferencias en cultura profesional pueden ser más probables en las negociaciones de las adquisiciones que en las de las joint ventures, ante la mayor participación de terceras personas externas y equipos constituidos por personas de distinta especialización.

e) Las repercusiones de las diferencias en cultura organizativa son menos patentes en las negociaciones de las joint ventures que en los procesos negociadores de las adquisiciones, en las que la base de la creación de valor se encuentra en los recursos intangibles dependientes de las personas y que no están protegidos legalmente.

f) Mientras que en las negociaciones de las joint ventures la situación de poder-dependencia equilibrada es más característica, en el caso de las adquisiciones depende de la base de creación de valor. Así pues, no siempre la relación de poder-dependencia va a ser distinta en ambos tipos de estrategias.

g) Si bien el impacto del factor experiencia es idéntico en las negociaciones de las adquisiciones y de las joint ventures, la dificultad de lograrla es superior en el caso de las adquisiciones, en las que debe ser asimilada una metodología mucho más compleja.

Entendemos que las conclusiones que se han presentado con anterioridad tienen implicaciones importantes en el ámbito académico y empresarial que deben ser destacadas. Así, respecto al primero de ellos, defendemos que es necesario abordar el análisis de los procesos de negociación, teniendo en cuenta la interrelación de efectos de distintos factores sobre la adopción del comportamiento negociador.

Asimismo, el presente trabajo ha permitido mejorar la comprensión de la influencia que ejercen distintos factores como son la presión temporal, la cultura, la relación poder-dependencia y la experiencia previa sobre la elección del comportamiento negociador en las adquisiciones y en las joint ventures. De este modo, se ha explorado el grado de similitud o diferencia existente entre sus procesos de negociación.

La complejidad de los procesos de negociación ante la interacción de diversos factores, requiere de una aproximación metodológica que permita reflejar la problemática negociadora dentro de su contexto. Es por ello que entendemos que la utilización de una metodología cualitativa nos ha permitido acercarnos a una mejor comprensión de estos procesos, pudiendo extraer conclusiones útiles a nivel teórico.

Por otra parte, consideramos que esta investigación tiene también implicaciones en el ámbito empresarial. Así, en primer lugar, se pone de relieve la importancia que tiene, para el éxito de las negociaciones de las joint ventures y de las adquisiciones, adoptar comportamientos negociadores integrativos, así como la influencia que ejerce el contexto sobre la elección del comportamiento. En este sentido, ser conscientes del contexto que rodea al proceso negociador y sus posibles repercusiones sobre sus resultados es esencial.

Por tanto, la fase de preparación adquiere un papel clave, y en mayor medida cuanto menor sea la experiencia previa que tengan las empresas en este tipo de negociaciones. Obtener toda la información básica y necesaria para el posterior desarrollo correcto de las negociaciones es importante. Igualmente, determinar los objetivos y cuál es la base de la creación de valor constituyen dos puntos de partida de toda negociación.

Asimismo, este trabajo ha permitido subrayar la importancia que tiene la correcta elección del equipo negociador, dado que deben ser personas capaces de afrontar y gestionar adecuadamente todos los conflictos y diferencias que surjan a lo largo de las negociaciones permitiendo, de este modo, la conciliación de los intereses y la consecución de un acuerdo mutuamente satisfactorio. En este sentido, deben ser personas de talante integrativo y, por tanto, orientadas a la creación de una relación de mutua confianza entre las partes. Es por ello que la participación de personas con experiencia previa en negociaciones puede considerarse un factor clave para el éxito de las negociaciones.

Finalmente, y respecto a las implicaciones de nuestro trabajo en el ámbito empresarial, cabe destacar que, si bien los procesos de negociación de las adquisiciones y las joint ventures presentan ciertas similitudes, -sobre todo en referencia a la importancia de mostrar comportamientos integrativos y al impacto que ejercen ciertos factores sobre su elección-, también existen importantes diferencias, y por tanto se debe tener consciencia de ello para afrontar correctamente las negociaciones ante sus implicaciones sobre la *performance* de las estrategias.

Una vez indicadas las principales implicaciones y aportaciones que, a nuestro modo de ver, tiene la presente investigación tanto en el ámbito académico como empresarial, queremos poner de manifiesto algunas limitaciones que presenta la misma.

En primer lugar, si bien la metodología utilizada nos ha permitido explorar y llegar a una mejor comprensión de la problemática de la negociación en las adquisiciones y joint ventures, y en concreto de la influencia de diversos factores sobre la elección del comportamiento negociador, las conclusiones extraídas deberían ser consideradas como un punto de partida para futuras investigaciones. El enfoque metodológico elegido proporciona una riqueza destacable en el análisis, pero no permite extraer conclusiones generalizables. En este sentido, nuestro trabajo no tenía como objetivo la generalización estadística ni el contraste de las proposiciones planteadas.

Por otra parte, en el estudio de casos se han analizado las negociaciones de tres joint ventures complementarias y de tres adquisiciones, teniendo dos de ellas como base de la creación de valor la adquisición de recursos intangibles dependientes de las personas y no protegidos legalmente. Es por ello que las conclusiones extraídas se limitan a los casos analizados, necesitando ampliar la muestra a las negociaciones de otro tipo de joint ventures y de adquisiciones con el fin de observar hasta qué punto las relaciones se producen en el mismo sentido.

Igualmente cabe señalar que en la mayoría de los casos sólo se pudo entrevistar a una de las partes implicadas en el proceso negociador debido, ante todo, a razones geográficas. No obstante, se trianguló la información obtenida en las entrevistas mediante el uso de diferentes fuentes de información, así como mediante el feedback establecido con los entrevistados. En este sentido, sólo en uno de los casos la triangulación fue escasa.

Por último, queremos exponer algunas de las líneas futuras de investigación que, a raíz de este trabajo, nos hemos planteado como cuestiones a desarrollar en estudios próximos relativos al análisis de los procesos de negociación interorganizativos. Así, consideramos interesante profundizar en el papel que juegan el tipo de adquisición o de joint venture, sobre la relación de dependencia-poder y sus implicaciones sobre la elección del comportamiento negociador.

Igualmente pretendemos ahondar tanto en el efecto de la distinción discreción/secretismo sobre la presión temporal, como en la relación curvilínea tiempo-éxito.

Tal y como se indicó con anterioridad, proponemos analizar el impacto de las diferencias culturales sobre el proceso de negociación a través de la influencia del nivel o grado de importancia de las mismas. Asimismo, consideramos oportuno profundizar en el efecto distinto de las diferencias en cultura profesional y organizativas en las adquisiciones y en las joint ventures.

Por otro lado, como otra posible línea futura de investigación, consideramos interesante profundizar en el impacto que ejerce el enfoque de recursos y capacidades sobre los procesos de negociación como marco explicativo de su dinámica y complejidad.

Especialmente relevante nos parece abordar estas cuestiones desde un análisis longitudinal, en el que la dinámica de los procesos permita entender mejor las implicaciones de los comportamientos negociadores.

Esperamos que esta investigación haya contribuido a comprender mejor los procesos de negociación de las joint ventures y adquisiciones, entendiendo que, aunque similares, son diferentes, así como la importancia que tiene la elección correcta del comportamiento negociador dentro de un contexto sobre el éxito o fracaso de la negociación.

Valencia, Mayo de 2002.

ANEXOS

***Anexo I.- Estudios empíricos
del proceso de negociación***

ANEXO I.1.- ESTUDIOS DE NEGOCIACIÓN.

A) Estudios interorganizativos

Holt (1978)	
Objetivo	Análisis del poder negociador de las empresas americanas de informática en Europa del este.
Tipo	Interorganizativo
Metodología	Cualitativa: Entrevistas
Muestra/Casos	Empresas americanas de ordenadores instaladas en países de Europa del este en el periodo 1974-1978.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de la importancia del sector y la superioridad de las empresas americanas en éste, el poder negociador de las mismas se ha reducido progresivamente en Europa del este.

Tung (1982)	
Objetivo	Estudio de las negociaciones entre empresas de EEUU y China. En particular, se analiza el estilo negociador utilizado, cómo se preparan para el proceso y los factores que influyen en el éxito o fracaso de las negociaciones.
Tipo	Interorganizativo
Metodología	Cuantitativa: Cuestionario T-tests, Factorial, Regresión
Muestra/Casos	138 empresas americanas con negocios en China.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • La búsqueda de relaciones a largo plazo favorece el éxito en las negociaciones. • La experiencia previa facilita el éxito. • Las diferencias culturales influyen en el estilo negociador y sobre los resultados obtenidos, pero las ganas de alcanzar un acuerdo las compensa. • La industria no afecta a los resultados obtenidos en el estudio. • Factores responsables del éxito: actitud de la empresa americana, producto, familiaridad con la cultura china. • Factores responsables del fracaso: diferencias culturales, producto e insinceridad china.

Fagre y Wells (1982)	
Objetivo	Análisis del poder negociador existente en las negociaciones entre multinacionales y gobiernos en los países desarrollados.
Tipo	Interorganizativo
Metodología	Cuantitativa: Medias, Regresión
Muestra/Casos	Empresas americanas en Latinoamérica en 1975.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> El poder negociador depende de la tecnología, la diferenciación, el acceso al mercado extranjero, el número de competidores en la industria y la importancia de la inversión realizada.

Lecraw (1984)	
Objetivo	Análisis de la relación entre el poder negociador de las empresas transnacionales frente al del país local y la <i>performance</i> obtenida por las subsidiarias de las primeras.
Tipo	Interorganizativo
Metodología	Cuantitativa: Regresión
Muestra/Casos	153 subsidiarias de empresas manufactureras transnacionales en EEUU, Japón, Tailandia, Malasia, Singapur, Indonesia y Filipinas.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de relación clara entre el % de propiedad en la subsidiaria y la eficacia en el control de la misma.

Weiss (1990)	
Objetivo	Negociación entre IBM y el gobierno mexicano sobre el establecimiento de una planta o cadena de montaje de ordenadores personales cerca de Guadalajara.
Tipo	Interorganizativo
Metodología	Cualitativa: Entrevistas
Muestra/Casos	Caso IBM/Gobierno mexicano
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> Importancia de las diferencias culturales, de los estilos negociadores distintos, del poder negociador y de la relación creada entre las partes.

Brouthers y Bamossy (1997)	
Objetivo	Análisis de la influencia del poder negociador de los agentes externos (gobiernos locales) sobre el desarrollo de las negociaciones y sus resultados.
Tipo	Interorganizativo
Metodología	Cualitativa: Entrevistas
Muestra/Casos	Casos entre empresas de Europa occidental y empresas de Europa del este o centro: Wavin/Pemu (Holanda/Hungría) Sara Lee/DE Compack (Holanda/Hungría) SHV/OKGP (Holanda/Hungría) Aegon/AB (Holanda/Hungría) Shell/Rompetrol (Holanda,UK/Rumania) Van der Ploeg-Terpstra/Agroozootecnica (Holanda/Rumania) Alcatel/Datatim (Francia/Rumania) Interbrew/Bianca (Bélgica/Rumania)
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> El gobierno puede afectar directamente e indirectamente en las tres fases del proceso de negociación, a través de su influencia sobre el poder negociador de las partes y, a veces, esta influencia va en contra de los intereses de la empresa local.

Dyer (1997)	
Objetivo	Análisis exploratorio de factores que influyen sobre los costes de transacción debidos a la especificidad de activos.
Tipo	Interorganizativo
Metodología	Cualitativa: Entrevistas
Muestra/Casos	3 empresas americanas fabricantes de automóviles (Ford, Chrysler, GM) y 2 empresas japonesas (Toyota, Nissan)
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> A mayor compromiso de las partes, mayor información compartida y el uso de salvaguardas no contractuales, mayor será la credibilidad y con ésta, se reducirán los costes de transacción conllevando una mayor predisposición a invertir en activos específicos.

Yuan (1998)	
Objetivo	Estudio de la importancia de entender los intereses subyacentes de los negociadores y así aplicar la estrategia más correcta en el proceso.
Tipo	Interorganizativo
Metodología	Cualitativa: Entrevistas
Muestra/Casos	Caso estudiado: venta de un bloque de oficinas en el distrito financiero de Singapore entre SunCorp (vendedor) y un grupo local CityCorporation (comprador).
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> El conocimiento de los intereses subyacentes facilita la consecución de acuerdos mutuamente satisfactorios.

Paik y Tung (1999)	
Objetivo	Estudio de la influencia de la cultura nacional sobre el comportamiento negociador en tres culturas asiáticas, Corea, Japón y China.
Tipo	Interorganizativo
Metodología	Cualitativa: Entrevistas
Muestra/Casos	12 directivos de multinacionales de EEUU con experiencia en negociaciones con empresas de los tres países analizados.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Aunque existen similitudes, también hay diferencias en los estilos negociadores utilizados en los tres países asiáticos. De hecho, Corea presenta mayores diferencias en el modo de negociar.

Conlon y Sullivan (1999)	
Objetivo	Análisis de las respuestas de las organizaciones ante conflictos resueltos por la participación de terceras partes.
Tipo	Interorganizativo
Metodología	Cuantitativa: Medias, Desviaciones, Correlaciones, Regresión
Muestra/Casos	117 disputas entre organizaciones presentadas a la Court of Chancery of the State of Delaware.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Se infravalora el papel de los agentes legales en la resolución del conflicto a nivel organizativo. • La intervención de terceras partes disminuye la rapidez de la resolución de conflictos. • A mayor documentación disponible por las terceras partes acerca de las organizaciones facilita que la resolución sea considerada más favorable.

Li y Labig (2001)	
Objetivo	Análisis del impacto de la orientación hacia la creación de una relación estrecha entre las partes, característica de las culturas del este de Asia, sobre el desarrollo del proceso negociador (comportamiento negociador).
Tipo	Interorganizativo
Metodología	Cualitativa: Entrevistas
Muestra/Casos	27 negociadores implicados en procesos de negociación con empresas de China.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> Las culturas del este de Asia se caracterizan por tener una orientación hacia la creación de una relación estrecha entre los negociadores. Por tanto, es un aspecto a tener en cuenta para entender los resultados obtenidos en el proceso de negociación con empresas de China. El centrarse en la creación de una relación supone negociar con una orientación a largo plazo buscando las necesidades ajenas y el entendimiento entre las partes y de la situación. Las negociaciones en las culturas del este de Asia, ante la orientación hacia la relación existente, se caracterizan por la adopción de comportamientos cooperativos los cuales, facilitan la consecución de satisfacción mutua como resultado del proceso negociador. Además, se demuestra que la reciprocidad de comportamientos es algo característico de este tipo de culturas.

B) Estudios intraorganizativos

Brett y Goldberg (1983)	
Objetivo	Estudio de la resolución de conflictos mediante la intermediación a través del rol denominado <i>mediador</i> frente a los roles de <i>adjudicador</i> y de <i>facilitador</i> .
Tipo	Intraorganizativo
Metodología	Cualitativa: Entrevistas
Muestra/Casos	Conflictos creados en la industria del carbón.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> Preferencia por la resolución a través de mediadores y no adjudicadores. La mediación implica menores costes y tiempo además de conllevar una percepción de mayor justicia.

Ury, Brett y Goldberg (1988)	
Objetivo	Análisis de cómo gestionar los conflictos en general para incurrir en menores costes.
Tipo	Intraorganizativo
Metodología	Cualitativa: Entrevistas
Muestra/Casos	Conflictos en las minas Caney Creek (EEUU).
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> La gestión de conflictos basada en los intereses y no en el poder y tampoco en los derechos, conlleva menores costes y mayor satisfacción.

Dyer y Song (1997)	
Objetivo	Análisis de la estrategia de gestión de conflicto utilizada en dos culturas, EEUU y Japón.
Tipo	Intraorganizativo
Metodología	Cualitativa/Cuantitativa: Entrevistas Manova, Test de Ducan
Muestra/Casos	290 directivos de empresas americanas y 653 directivos de empresas japonesas.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Los japoneses utilizan más la evasión y menos los estilos distributivos con respecto a los americanos. • Los japoneses perciben mayor éxito de la relación que los americanos. • Los japoneses tienen mayor formalización y centralización que los americanos.

Xie, Song y Stringfellow (1998)	
Objetivo	Estudio de la elección del estilo de resolución de conflicto y su eficacia en función de la cultura y el nivel de conflicto interfuncional.
Tipo	Intraorganizativo
Metodología	Cuantitativa: Regresión múltiple
Muestra/Casos	300 empresas de Hong Kong y 500 empresas de Japón, EEUU y Reino Unido.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • La evasión conlleva malos resultados. • La colaboración y el compromiso implican efectos positivos. • El nivel de conflicto influye en la eficacia del método. Normalmente la competición lleva a peores resultados, pero ante un elevado grado de conflicto interfuncional, ésta puede ser efectiva. • La cultura influye sobre el nivel de conflicto percibido y la gestión del mismo.

Kozan y Ergin (1999)	
Objetivo	Estudio de la participación y efectividad de las terceras partes en la resolución de conflictos en las organizaciones públicas y privadas en Turquía.
Tipo	Intraorganizativo
Metodología	Cuantitativa: Medias
Muestra/Casos	40 empresas públicas y privadas, 26 en Ankara y el resto en otras ciudades.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Turquía se caracteriza por tener las dimensiones de colectivismo y alta distancia de poder según el estudio de Hofstede (1980). • Debido a lo anterior, la intervención de terceras partes es algo normal y se siente satisfacción respecto a las decisiones tomadas por los superiores. • Se suele evitar la incertidumbre siendo esto explicativo del resultado, aunque la cultura de Turquía es colectivista. • En las pequeñas y medianas empresas se suele optar por la intermediación y se consigue satisfacción. • En las grandes empresas se prefiere la no intermediación para resolver los desacuerdos.

Tjosvold, Morishima y Belsheim (1999)	
Objetivo	Análisis de la influencia de la interdependencia de objetivos existente y la adopción de un tipo u otro de estrategias de gestión del conflicto, además del impacto de éstas últimas sobre el resultado del proceso.
Tipo	Intraorganizativo
Metodología	Cuantitativa/Cualitativa: Entrevistas Regresión
Muestra/Casos	39 directivos y 29 trabajadores miembros del sindicato de una empresa de productos forestales de Canadá.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • La interdependencia cooperativa de objetivos entre supervisores y trabajadores conlleva la adopción de estrategias flexibles o integrativas de negociación. • La interdependencia competitiva de objetivos implica la selección de estrategias competitivas. • La estrategia integrativa permite la obtención de mejores resultados conjuntos. • La estrategia competitiva conlleva peores resultados conjuntos.

Song, Xie y Dyer (2000)	
Objetivo	Estudio de los antecedentes y consecuencias del comportamiento de gestión de conflicto adoptado por los directivos de MK en el proceso de desarrollo de un nuevo producto.
Tipo	Intraorganizativo
Metodología	Cuantitativa: LISREL 8, Medias, Desviaciones, Regresión
Muestra/Casos	295 directores de MK de Japón, 126 de China (Hong Kong), 300 de EEUU y 247 del Reino Unido.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Para reducir la evasión e incrementar la colaboración en Japón, EEUU y Reino Unido, los directivos deben reducir la incongruencia de objetivos y aumentar la implicación temprana, pensar sobre la rotación y considerar la incierta influencia del apoyo directivo y la dirección participativa en los comportamientos de gestión de conflictos de MK. • La colaboración facilita el éxito de la integración interfuncional, y con ésta, el éxito del desarrollo de nuevos productos y <i>performance</i> financiera. • Contrario a lo esperado, se desprende que la rotación no ejerce influencia sobre el comportamiento adoptado, a excepción de en Japón.

Nauta y Sanders (2000)	
Objetivo	Análisis de la influencia de las características personales, el grado de interdependencia y el tipo de estrategia corporativa sobre la adopción del comportamiento negociador y los resultados obtenidos.
Tipo	Intraorganizativo
Metodología	Cualitativa/Cuantitativa Entrevistas Factorial
Muestra/Casos	11 empresas manufactureras de Holanda.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • A mayor extroversión más colaborativo es el comportamiento. • A mayor dependencia percibida más se adopta el comportamiento colaborativo. • Cuando la estrategia corporativa se caracteriza por la búsqueda de bajos costes (eficiencia) se tiende al comportamiento colaborativo.

C) Experimentos de laboratorio

Graham (1983)	
Objetivo	Estudio de los factores clave en la determinación del resultado de las negociaciones en tres culturas (Brasil, Japón y EEUU).
Tipo	Experimento de laboratorio
Metodología	Cualitativa/Cuantitativa: Simulación Vendedor/Comprador Correlaciones, Varianza, Regresión
Muestra/Casos	44 personas de negocios japoneses, 50 brasileños y 38 americanos.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • En el caso de los japoneses, el rol es el principal determinante de los resultados. • En el caso de los americanos, el enfoque de solución de problemas es el factor principal de la determinación del resultado. • En el caso de los brasileños, el estilo "engañoso" es el factor explicativo principal del resultado.

Graham (1985)	
Objetivo	Análisis de la influencia de la cultura sobre el proceso de negociación de negocios.
Tipo	Experimento de laboratorio
Metodología	Cualitativa: Simulación Vendedor/Comprador
Muestra/Casos	6 personas de negocios americanos, 6 japoneses y 6 brasileños.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias en el estilo negociador utilizado en función de la cultura.

Graham, Kim, Lin y Rebinson (1988)	
Objetivo	Se analizan las diferencias existentes en las negociaciones comerciales en distintas culturas.
Tipo	Experimento de laboratorio
Metodología	Cualitativa/Cuantitativa: Simulación Vendedor/Comprador Anova, Correlaciones
Muestra/Casos	138 personas de negocios americanos, 54 chinos, 42 japoneses y 38 coreanos.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • En las negociaciones entre americanos, el uso de la resolución de problemas está positivamente relacionado con el resultado del proceso. • Entre los negociadores chinos, las estrategias competitivas mejoran los resultados. • En las negociaciones comerciales entre japoneses o entre coreanos, los compradores obtienen mejores resultados económicos que los vendedores. • En todas las culturas ante un mayor atractivo del oponente, se obtiene mayor satisfacción.

Campbell, Graham, Jolibert y Meissner (1988)	
Objetivo	Análisis del comportamiento negociador adoptado en cuatro culturas (EEUU, Francia, Alemania occidental y Reino Unido).
Tipo	Experimento de laboratorio
Metodología	Cualitativa/Cuantitativa: Simulación Vendedor/Comprador Medias, Correlaciones
Muestra/Casos	48 personas de negocios franceses, 44 alemanes, 44 británicos y 138 americanos.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias entre las culturas respecto a los efectos de la similitud, del atractivo del vendedor y de la utilización de la resolución de problemas sobre el beneficio económico del vendedor y la satisfacción del comprador.

Adler, Brahm y Graham (1992)	
Objetivo	Estudio de las negociaciones intraculturales en China y EEUU buscando similitudes y diferencias.
Tipo	Experimento de laboratorio
Metodología	Cualitativa/Cuantitativa: Simulación Vendedor/Comprador Correlaciones
Muestra/Casos	40 personas de negocios chinos y americanos
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • El comportamiento de resolución de problemas del partner conlleva mejores resultados económicos para el negociador. • La resolución de problemas conlleva su reciprocidad por parte del partner. • La resolución de problemas del negociador y el atractivo implican mayor satisfacción del partner. • Existencia de diferencias en las tácticas comunicativas entre los chinos y los americanos aunque se opte, en ambos casos, por la resolución de problemas.

Graham, Mintu y Rodgers (1994)	
Objetivo	Comprobar si funciona el modelo de negociación generalmente aceptado en distintas culturas.
Tipo	Experimento de laboratorio
Metodología	Cualitativa / Cuantitativa Simulación Vendedor/Comprador Correlaciones, PLS, Regresión
Muestra/Casos	700 personas de negocios de 11 culturas (EEUU, Canadá-anglófona, Canadá-francófono, México, Reino Unido, Francia, Alemania, unión Soviética Socialista, Taiwán, China, Corea).
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> Existen divergencias que pueden ser explicadas a través de las dimensiones culturales de Hofstede (1980) y Hall (1976).

Pinkley y Northcraft (1994)	
Objetivo	Influencia de los marcos cognitivos (nivel de conflicto percibido) sobre el proceso de negociación y sus resultados.
Tipo	Experimento de laboratorio
Metodología	Cualitativa/Cuantitativa: Simulación de la distribución de ventas Manova, Regresión, Anova
Muestra/Casos	150 estudiantes de MBA.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> Los marcos cognitivos de las partes se influyen mutuamente durante la realización del proceso negociador.

Morris, Williams, Leung, Larrick, Mendoza, Bhatnagar, li, Kondo, Luo y Hu (1998)	
Objetivo	Estudio de la influencia de la cultura en la elección del estilo negociador.
Tipo	Experimento de laboratorio
Metodología	Cualitativa/Cuantitativa Simulación de resolución de conflictos Anova
Muestra/Casos	Estudiantes de MBA de EEUU, China, Filipinas e India.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> La gestión del conflicto difiere según los valores culturales de individualismo/colectivismo y logro/tradición y conservadurismo.

Brett, Shapiro y Lyle (1998)	
Objetivo	Análisis de la efectividad de tres estrategias para romper las espirales de conflicto en las negociaciones.
Tipo	Experimento de laboratorio
Metodología	Cualitativa/Cuantitativa: Simulación sobre la elección de equipo informático Logit-Regresión
Muestra/Casos	25 estudiantes de MBA que realizaron un curso de negociación y 25 individuos que fueron estudiantes de MBA o directivos que no asistieron a ningún curso de negociación.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Se comprueba la tendencia hacia la reciprocidad contenciosa. • Los resultados distributivos están relacionados con la frecuencia de reciprocidad de comunicación contenciosa. • Las espirales de conflicto se pueden romper a través de estrategias de comunicación.

Polzer, Mannix y Neale (1998)	
Objetivo	Análisis de la formación de coaliciones en las negociaciones y su influencia en la consecución de los intereses y la distribución de los recursos.
Tipo	Experimento de laboratorio
Metodología	Cualitativa/Cuantitativa: Simulación de distribución de fondos en un consorcio Manova
Muestra/Casos	3 estudiantes graduados en negocios.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Las partes compatibles forman coaliciones internas que actúan en contra de la parte incompatible, aunque no se expulse a ésta del acuerdo final. • La compatibilidad de intereses es necesaria para llevar a cabo las relaciones entre negociadores. • La formación de coaliciones influye en los resultados obtenidos por los miembros de las mismas. • Las coaliciones no son tan inestables como se piensa, por lo que después de resolver el tema que llevó a la creación de las mismas, pueden mantenerse para influir en los resultados de otros temas.

Brett y Okumura (1998)	
Objetivo	Estudio de la influencia de la cultura sobre el proceso de negociación teniendo en cuenta los valores individualismo/colectivismo y jerarquía/igualdad.
Tipo	Experimento de laboratorio
Metodología	Cualitativa/Cuantitativa: Simulación Vendedor/Comprador Anova, Manova, Correlaciones
Muestra/Casos	30 negociaciones interculturales (EEUU/Japón) simuladas y 47 negociaciones simuladas EEUU/EEUU y 18 negociaciones simuladas Japón/Japón.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Las ganancias conjuntas son menores en las negociaciones interculturales que en las intraculturales. • Existe una menor comprensión sobre las prioridades de la otra parte en las negociaciones interculturales que en las intraculturales. • Cuando existe disponibilidad de información sobre las prioridades de las partes, en las negociaciones interculturales los negociadores son menos capaces de utilizarla para generar ganancias conjuntas.

Sorenson, Morse y Savage (1999)	
Objetivo	Estudio sobre la adopción de las estrategias de gestión del conflicto siguiendo la tipología de Thomas (1992).
Tipo	Experimentos de laboratorio
Metodología	Cualitativa/Cuantitativa: Simulación de resolución de conflictos Regresión
Muestra/Casos	Estudiantes graduados pero no en negocios de la universidad de Southwestern.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • La colaboración y el compromiso están relacionados positivamente con la interacción de la preocupación por lo propio y ajeno. • La competición está relacionada positivamente con la preocupación por lo propio y negativamente por lo ajeno. • La acomodación está relacionada con la preocupación por lo ajeno y negativamente por lo propio. • No se cumple que la evasión está relacionada negativamente con la interacción de ambos tipos de preocupaciones. • No se cumple que la colaboración es más probable a altos niveles de ambos tipos de preocupaciones. • No se cumple que el compromiso es más probable a niveles moderados de ambos tipos de preocupaciones.

Butler (1999)	
Objetivo	Análisis de las expectativas iniciales de confianza y su influencia sobre la calidad de información compartida y el clima de confianza que determinarán los resultados de la negociación.
Tipo	Experimento de laboratorio
Metodología	Cualitativa/Cuantitativa: Simulación sobre distribución de recursos Logit, Regresión
Muestra/Casos	324 personas que están realizando un curso de comportamiento organizativo en una universidad en el sudeste de EEUU.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Las expectativas iniciales de confianza impulsan compartir información. • El compromiso está asociado a la cantidad de información compartida. • El clima de confianza permite buenos resultados con el compromiso.

Stuhlmacher y Champagne (2000)	
Objetivo	Análisis de la influencia de la presión temporal y de la información sobre la negociación y sus resultados.
Tipo	Experimento de laboratorio
Metodología	Cualitativa/Cuantitativa Simulación sobre el porcentaje de distintos tipos de recompensas Medias, Desviaciones, Correlaciones
Muestra/Casos	116 estudiantes de las universidades de Northeastern y Midwestern.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • A mayor tiempo disponible, los resultados obtenidos son mejores. • Con mayor presión temporal se explora menos y, por tanto, los acuerdos son de menor "calidad". • A mayor información propia se tiende a elevar las aspiraciones. • Cuando se tiene información ajena además de propia, las aspiraciones se suelen reducir.

Mosterd y Rutte (2000)	
Objetivo	Análisis de la influencia de la presión temporal sobre la negociación.
Tipo	Experimento de laboratorio
Metodología	Cualitativa/Cuantitativa: Simulación Manova, Anova
Muestra/Casos	116 estudiantes de una universidad de Holanda.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • La influencia de la presión temporal sobre el comportamiento negociador y sobre los resultados del proceso, depende de si se está negociando por cuenta propia o representando a un colectivo. • Cuando se negocia por cuenta propia, a mayor presión temporal, mayor es la orientación colaborativa. • Cuando se negocia representando a un colectivo, a mayor presión temporal, mayor es la orientación competitiva.

O'Connor y Arnold (2001)	
Objetivo	Análisis de la influencia del no-acuerdo sobre la posibilidad de producirse espirales distributivas teniendo en cuenta el posible efecto moderador de la auto-eficacia.
Tipo	Experimento de laboratorio
Metodología	Cualitativa/Cuantitativa: Simulaciones Correlaciones, Regresiones, Test de Chow
Muestra/Casos	Tres estudios separados siempre utilizando estudiantes (116, 170 y 182 respectivamente).
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • La situación del no-acuerdo, ante la existencia de una <i>zona de posible acuerdo</i> (ZOPA) se valora como fracaso (insatisfacción). • El no-acuerdo implica emociones negativas hacia el otro negociador atribuyéndole a éste el fracaso. Se reduce la confianza y el deseo de compartir información desembocando en espirales negativas. • La auto-eficacia tiene un efecto moderador en las relaciones anteriormente mencionadas. Así, ante una elevada auto-eficacia los negociadores controlan las espirales distributivas ante la situación del no-acuerdo.

ANEXO I.2.- ESTUDIOS DE JOINT VENTURES Y DE ADQUISICIONES CON INFORMACIÓN SOBRE SU NEGOCIACIÓN.

Anderson y Narus (1984,1990)	
Objetivo	Se analizan factores que influyen en la adopción de la cooperación y sus efectos sobre el resultado de los partnerships (distribuidor-manufacturero), siguiendo el planteamiento de la teoría de intercambio social.
Metodología	Cualitativo/Cuantitativo: Entrevistas iniciales para el diseño del cuestionario definitivo LISREL
Muestra/Casos	730 distribuidores y 635 manufactureros.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • La relación de dependencia influye en la adopción de la cooperación. • La influencia de la cooperación sobre la satisfacción obtenida está mediada por el comportamiento de la otra parte. • La percepción del cumplimiento de expectativas facilita la cooperación. • La comunicación favorece la percepción del cumplimiento de expectativas. • La comunicación facilita la cooperación. • La cooperación favorece la creación de confianza más que en el sentido contrario.

Kusewitt (1985)	
Objetivo	Estudio de la relación existente entre la <i>performance</i> financiera a largo plazo y una serie de factores comunes de las adquisiciones (tamaño, ratio de adquisiciones, relación de industrias, tiempo, rentabilidad del adquirente y el precio pagado).
Metodología	Cuantitativa: Regresión, Factorial, Correlaciones
Muestra/Casos	138 empresas adquirentes que realizaron 3500 adquisiciones en total durante el periodo 1967-1976.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • La relación de industrias y la rentabilidad del adquirente están relacionados positivamente con la <i>performance</i>. • El resto de factores, excepto el precio pagado, están negativamente relacionados con la <i>performance</i>. • Si existe una experiencia previa excesiva, la <i>performance</i> puede estar negativamente influida. • El precio pagado no tiene relación comprobada con la <i>performance</i>.

Commons (1985)	
Objetivo	Análisis de las adquisiciones en general, dedicando una parte al estudio de las negociaciones.
Metodología	Cualitativo: Entrevistas
Muestra/Casos	Adquisición de Natomas por Diamond.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Para llegar a un acuerdo fue esencial: <ol style="list-style-type: none"> 1. No tener presión temporal 2. Buena preparación 3. Diversidad no excesiva en los equipos negociadores 4. Comportamiento cooperativo 5. Preocupación por los RRHH 6. Compensación de la inexperiencia previa de relación con la existencia de experiencia previa en adquisiciones (anteriores fracasos).

Buono, Bowditch y Lewis (1985)	
Objetivo	Análisis de la influencia de las diferencias en cultura organizativa en la prefusión, fusión y post-fusión, destacando el impacto sobre el clima organizativo.
Metodología	Cualitativa/Cuantitativa: Entrevistas Análisis de frecuencias
Muestra/Casos	CEO, alta dirección y empleados de los dos bancos fusionados.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • El ajuste de culturas organizativas es un factor clave en el éxito de las fusiones y adquisiciones.

Jemison y Sitkin (1986a y b)	
Objetivo	Análisis de los impedimentos del proceso de las adquisiciones.
Metodología	Cualitativa: Entrevistas
Muestra/Casos	25 directivos implicados en las adquisiciones, consultores y banqueros-inversores que aconsejaron a los anteriores en los procesos.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso es fundamental para el éxito de las adquisiciones además del ajuste organizativo y estratégico. • El proceso de las adquisiciones presenta cuatro grandes impedimentos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Segmentación de actividades. 2. Tendencia a la aceleración del proceso. 3. Incertidumbre. 4. Problemas de dirección.

Weiss (1987)	
Objetivo	Análisis de la negociación de la joint venture GM-Toyota.
Metodología	Cualitativa: Entrevistas
Muestra/Casos	Caso: GM-Toyota
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Existen factores que afectan sobre el proceso de forma positiva: <ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación y control 2. Apoyo de la Alta Dirección 3. Ante distintos temas y participantes con distintos estilos, la intervención de partes externas puede facilitar el proceso. 4. Fraccionar la agenda. 5. Dada la complejidad del proceso, se debe ir haciendo referencia a los beneficios potenciales.

Harrigan (1988)	
Objetivo	Análisis de la influencia de las asimetrías sobre la <i>performance</i> de las alianzas estratégicas.
Metodología	Cuantitativa: Análisis de varianza (Anova)
Muestra/Casos	895 alianzas compitiendo en 23 industrias en los años 1974-1985.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Las joint ventures relacionadas con las actividades de los partners tienen mejor <i>performance</i>. • Las joint ventures relacionadas de forma horizontal con los partners tienen más éxito. • Existen más joint ventures en las que los partners tienen una relación horizontal aunque la tasa de éxito es similar a la de los partners relacionados verticalmente. • Se considera que cuando los partners tienen distintos niveles de experiencia, esto influye negativamente sobre la <i>performance</i>, aunque los estadísticos no son significativos. • A similar tamaño de los partners, mayor es la posibilidad de éxito.

Walsh (1989)	
Objetivo	Análisis de la influencia de la negociación de la adquisición sobre la posterior rotación de la Alta Dirección de la empresa adquirida.
Metodología	Cuantitativa: Correlaciones, Covarianza, Anova
Muestra/Casos	113 adquisiciones de diversos tipos llevadas a cabo en el periodo 1975-1979 (horizontales, verticales, conglomerados, extensión de producto, extensión de mercado).
Resultados/Comentarios	Las conclusiones principales del estudio han sido: <ul style="list-style-type: none"> • En el cuarto año tras la adquisición, la negociación aún ejerce influencia sobre la rotación de directivos. • En caso de no existir relación previa o haber sido objeto de anteriores intentos de adquisición, la rotación es muy alta. • Existe mayor rotación cuando la adquisición es de tipo hostil. • Las adquisiciones no relacionadas sufren menos rotación directiva.

Hunt (1990)	
Objetivo	Estudio de factores que influyen en los resultados de las adquisiciones.
Metodología	Cualitativa: Entrevistas
Muestra/Casos	40 empresas públicas del Reino Unido en EEUU.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Distintos escenarios o contextos llevan a diferentes procesos (amistoso, conflictivo u hostil). • Sobre el proceso de negociación influyen factores como el secretismo, tiempo dedicado, etc. • La experiencia previa no tiene un efecto claro sobre el proceso y su resultado. • La probabilidad de éxito es mayor cuando la adquisición se produce en un mismo sector. • En las adquisiciones hostiles, a mayor experiencia, más éxito se puede obtener. • El tamaño influye sobre la <i>performance</i> en situaciones de extremo desequilibrio. • El tono de la negociación influye en la totalidad del proceso. • A mayor salud de la empresa adquirida, mejor es la <i>performance</i>. • Cuanto más claro esté el plan de la estrategia, mayor es la <i>performance</i> obtenida.

Koh y Venkatraman (1991)	
Objetivo	Estudio del efecto de las joint ventures sobre el valor de mercado de los partners.
Metodología	Cuantitativa: Fluctuaciones diarias en el valor de mercado (frecuencias)
Muestra/Casos	175 Joint ventures (239 "padres").
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • El efecto sobre el valor de mercado de los partners depende del tipo de joint venture. • Se obtiene mayor valor en las joint ventures similares en productos y mercados, y en aquéllas con nuevos productos y similares mercados. • Los "padres" que tienen más actividades relacionadas con las de la joint venture obtienen mayor valor. • Los "padres" de menor tamaño obtienen mayor valor de mercado.

Bleeke y Ernst (1991)	
Objetivo	Análisis de factores que pueden influir en el éxito de las alianzas internacionales.
Metodología	Cuantitativa: Frecuencias
Muestra/Casos	49 alianzas (de mayor valor en EEUU, Japón y Europa) con divergencias en tamaño, situación, industria y estructura.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Las alianzas 50/50 tienen mayor probabilidad de éxito (participación equilibrada de los partners durante todo el proceso). • En las adquisiciones se tiene mayor éxito si hay un moderado o alto solapamiento geográfico. En cambio, en las alianzas se facilita el éxito con un mínimo solapamiento geográfico. • Cuando se termina con una alianza, ésta suele ser adquirida por el partner principal.

Blodgett (1992)	
Objetivo	Análisis de la influencia de la propiedad (estructura) de la joint venture sobre su inestabilidad y éxito.
Metodología	Cuantitativa: Correlaciones
Muestra/Casos	1025 joint ventures llevadas a cabo por 69 empresas americanas manufactureras y de distribución anunciadas en <i>Mergers & Acquisitions</i> (1971-1981).
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • La situación de las joint ventures 50/50 no difiere significativamente de las joint ventures 51/49. • El dominio de una parte aparece como factor desestabilizador. • Las joint ventures compartidas parecen ser más estables.

Parkhe (1993a)	
Objetivo	Estudio de la cooperación interorganizativa desde la teoría de juegos y la teoría de costes de transacción.
Metodología	Cualitativa/Cuantitativa: Entrevistas Factorial, Manova, Regresión
Muestra/Casos	111 alianzas (1983-1988) en las que una de las partes es una empresa de EEUU.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • La <i>performance</i> de las alianzas depende positivamente de la "sombra" del futuro. • La <i>performance</i> se reduce cuando se percibe comportamiento oportunista. • No existe una relación clara entre la experiencia previa y la reducción en la percepción de oportunismo. • A mayor oportunismo percibido mayor número de salvaguardas se establece. • La confianza influye en el proceso (reciprocidad de comportamientos) y, con éste, sobre la <i>performance</i>.

Yan y Gray (1994)	
Objetivo	Estudio comparativo de joint ventures entre EEUU y China respecto a cómo el poder negociador influye sobre el control en estas estrategias, y con éste sobre la <i>performance</i> .
Metodología	Cualitativa: Entrevistas
Muestra/Casos	4 casos
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Relación positiva entre el poder negociador y el control obtenido sobre la joint venture.

Mohr y Spekman (1994)	
Objetivo	Análisis de factores que puedan ser característicos de <i>partnerships</i> con éxito.
Metodología	Cualitativa/Cuantitativa: Entrevistas con dealers Correlaciones, Factorial
Muestra/Casos	140 relaciones verticales (productores/dealers) en el sector de los ordenadores personales.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • La confianza, compromiso y coordinación influyen en el éxito de los <i>partnerships</i>. • No se ha encontrado dicha relación con la interdependencia. • Las estrategias de comunicación, calidad y participación, tienen relación positiva con el éxito de estas estrategias. Por el contrario, respecto al compartir información se obtuvo una relación negativa con la satisfacción sobre el beneficio. • La técnica de resolución de conflicto de solución conjunta se considera la más adecuada para el éxito. • La creación de una buena relación favorece el éxito.

Palmer, Barber, Zhou y Soysal (1995)	
Objetivo	Análisis de las adquisiciones de 1960 en Estados Unidos, centrándose en los factores explicativos del tipo adoptado (amistosa/OPA).
Metodología	Cuantitativa: Medias, Correlaciones, Desviaciones, Score Burt
Muestra/Casos	71 adquisiciones extraídas de diversas fuentes de información (FTC, Fortune Magazine, Fortune Magazine Top 500 Directory de 1962 a 1969).
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> A mayor dependencia de recursos dentro del sector, más amistosa será la adquisición. En cambio, aquellas empresas con una mejor posición de dependencia serán objeto de adquisiciones hostiles.

Gulati (1995)	
Objetivo	Análisis de cómo la confianza creada por tener experiencia previa en alianzas y experiencia previa con un mismo socio, influye en la decisión de la estructura de las mismas.
Metodología	Cuantitativa: Correlaciones, Regresión-Logit
Muestra/Casos	2400 alianzas creadas por empresas americanas, europeas y japonesas que fueron anunciadas públicamente desde 1970 a 1989.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> La familiaridad lleva a la confianza, la cual sustituye a las salvaguardas contractuales y reduce los costes debidos al oportunismo. Se opta en mayor medida por la estructura <i>equity</i> cuando: <ol style="list-style-type: none"> Hay actividad de I+D. Menor es la experiencia previa en alianzas con o sin el mismo socio. En las alianzas internacionales porque es más difícil obtener información.

Weber (1996)	
Objetivo	Estudio de la influencia del ajuste cultural sobre la <i>performance</i> de las fusiones y adquisiciones, y su integración.
Metodología	Cualitativa: Cuestionario de preguntas abiertas
Muestra/Casos	Directivos de 32 empresas manufactureras (papel, mobiliario, química, electrónica, alimentación, petróleo) y 41 bancos.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> Las relaciones estudiadas entre el ajuste cultural y la rotación y compromiso de los directivos hacia la integración efectiva, varían según la industria, tamaño y el tipo de adquisición (relacionada o no) y el grado de hostilidad.

Weiss (1997)	
Objetivo	Análisis de los resultados de las negociaciones.
Metodología	Cualitativa: Entrevistas
Muestra/Casos	GM-Toyota y Ford-Toyota
Resultados/Comentarios	Los resultados de la negociación pueden ser consecuencia de: <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia previa • Entorno • Ajuste de objetivos • Liderazgo • Comportamiento del negociador • Actividad intraorganizativa • Beneficio o coste de la anterior propuesta en la negociación

Sebenius (1998)	
Objetivo	Análisis de los factores clave en las negociaciones de las adquisiciones internacionales.
Metodología	Cualitativa: Entrevistas
Muestra/Casos	Adquisiciones realizadas por la empresa italiana SMI (Societa Metallurgica Italiana SpA).
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Las diferencias en cultura, en estilos de dirección y de política del país, son factores que influyen en el resultado de las negociaciones de las adquisiciones internacionales. • El conocimiento de las personas clave es esencial para formar coaliciones con las mismas. • Se debe saber cómo comportarse frente a cada tipo de personas clave. • Las relaciones personales se deben establecer antes de la transacción.

Nair y Stafford (1998)	
Objetivo	Estudio de factores a tener en cuenta en las negociaciones de las alianzas estratégicas en China.
Metodología	Cualitativa: Entrevistas
Muestra/Casos	29 directivos de EEUU, Hong Kong, China, Alemania y Canadá.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos clave en este tipo de negociaciones son: <ol style="list-style-type: none"> 1. Construcción de una relación de confianza. 2. Identificar quién decide en última instancia. 3. Vencer las barreras del lenguaje. 4. Cultura (influye en la comunicación). 5. Sistema de recompensas (expatriados). 6. Aprobación gubernamental. 7. Crear un espíritu de cooperación. 8. Guardar respeto y tener educación (los chinos no aceptan las críticas). 9. Mostrar humildad y honestidad. 10. Negociar las contribuciones. 11. Negociar el control de las alianzas. 12. Cerrar los temas (los chinos suelen dejar muchos abiertos). 13. Tener presente a los negociadores (suelen ser profesionales centrados en el proceso y no en la consecución de una relación a largo plazo). 14. Utilizar consultores conocedores de la cultura. 15. Ejercer paciencia y flexibilidad.

Rao y Schmidt (1998)	
Objetivo	Estudio del comportamiento negociador combinando la teoría de dependencia, la teoría de los costes de transacción y la teoría de juegos.
Metodología	Cualitativa/Cuantitativa: - Entrevistas - Regresión múltiple, Manova
Muestra/Casos	81 negociadores de Joint ventures 50/50 entre empresas americanas.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Las variables número de alternativas, marco cooperativo, distancia cultural, confianza y horizonte temporal influyen sobre el comportamiento negociador. • La percepción de alternativas, distancia cultural y la confianza son buenos predictores de las tácticas suaves. • El marco de referencia cooperativo está negativamente relacionado con el uso de tácticas duras.

Haleblian y Finkelstein (1999)	
Objetivo	Estudio de la influencia de la experiencia previa en adquisiciones sobre la <i>performance</i> de las mismas (basándose en la teoría de aprendizaje del comportamiento de la psicología social).
Metodología	Cuantitativa: Medias, Desviaciones, Correlaciones
Muestra/Casos	449 adquisiciones realizadas entre enero de 1980 y diciembre de 1992.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • A mayor experiencia previa, mayor posibilidad de identificar adquisiciones similares y no similares y, con ello, hacer generalizaciones o discriminaciones correctas. • Las generalizaciones y discriminaciones correctas o no, intermedian la relación entre la experiencia previa y la <i>performance</i> económica de las adquisiciones. • A mayor similitud de las adquisiciones, mejor <i>performance</i> se obtiene.

Hoon-Halbauer (1999)	
Objetivo	Análisis de las dificultades que deben afrontar por las empresas extranjeras al crear joint ventures en China.
Metodología	Cualitativa: Entrevistas y observaciones
Muestra/Casos	Dos Joint ventures pioneras formadas en China: Shanghai Volkswagen Automotive Company Ltd. (SVW) y Beijing Jeep Corp. (BJC).
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • En la mayoría de casos, los problemas provienen de las relaciones directivas y la interacción humana. • Las diferencias culturales llevan a dificultades por falta de confianza, comunicación y preconcepción de los objetivos de la joint venture. • Se deben tener presentes tres tipos de relaciones: entre los "padres", entre los "padres" y la joint venture, y por último, entre los grupos de staff.

Walsh, Wang y Xin (1999)	
Objetivo	Estudio de joint ventures creadas entre EEUU y China.
Metodología	Cualitativa: Entrevistas
Muestra/Casos	Directivos de este tipo de joint ventures.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • La clave del éxito de este tipo de joint ventures reside en la creación de una relación de confianza y colaboración. • Las diferencias en el estilo de dirección, toma de decisiones, comportamiento hacia el riesgo, horizonte temporal, etc.; conllevan la creación de problemas para el funcionamiento de estas joint ventures.

Brannen y Salk (2000)	
Objetivo	Análisis de la negociación de la cultura organizativa.
Metodología	Cualitativa: Entrevistas
Muestra/Casos	1 Caso: Joint venture establecida entre una empresa japonesa y otra alemana.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Aunque existían diferencias respecto a la cultura organizativa, se logró un acercamiento hacia una cultura común negociada. • No siempre las diferencias culturales llevan al fracaso de las joint ventures internacionales.

Merchant (2000)	
Objetivo	Estudiar los tipos de joint ventures internacionales formadas por las empresas americanas.
Metodología	Cuantitativa: Clusters, Anova
Muestra/Casos	300 joint ventures creadas entre empresas manufactureras de EEUU y empresas de otro país (1986-1990).
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • En función de características como la relación existente con la actividad de la joint venture, la rivalidad entre los <i>partners</i>, la experiencia previa, la estructura elegida (<i>equity</i>), el tamaño de los <i>partners</i>, el riesgo político del país local y la similitud o no de las culturas nacionales; se distinguen 4 tipos de joint ventures (<i>Asian prospectors</i>, <i>Global prospectors</i>, <i>Western Europe prospectors</i>, <i>Developed country analyzers</i>).

Very y Schweiger (2001)	
Objetivo	Análisis de la experiencia previa sobre la eficiencia del proceso de fusiones y adquisiciones.
Metodología	Cualitativa: Entrevistas
Muestra/Casos	CEO de varias empresas de cuatro países: Francia, Italia, Alemania y EEUU.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • A mayor experiencia previa sobre el proceso de las adquisiciones y sobre cuáles son los aspectos clave a valorar respecto a la empresa objetivo, más eficiente se es.

Angwin (2001)	
Objetivo	Análisis exploratorio de la influencia de la cultura del país sobre la importancia otorgada a los distintos aspectos a valorar respecto de la empresa posible de adquirir y, con ello, sobre qué tipo de profesionales se considera clave en el proceso de negociación.
Metodología	Cualitativa/Cuantitativa: Entrevistas Frecuencias de las respuestas del cuestionario enviado
Muestra/Casos	Directivos de la Alta Dirección de 142 empresas que llevaron a cabo adquisiciones en los países analizados (Francia, Alemania, Suiza, Suecia y Holanda).
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Existen diferencias en el modo de negociar en función de la cultura del país. • La atención prestada a cada uno de los aspectos es distinta y, por tanto, la importancia de cada tipo de profesionales en el proceso de negociación difiere también.

Saorín, Escribá e Iborra (2001)	
Objetivo	Análisis de la influencia de la cultura en los procesos de negociación de las fusiones y adquisiciones y las alianzas estratégicas.
Metodología	Cualitativa: Entrevistas
Muestra/Casos	3 casos
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • La cultura ejerce una influencia significativa sobre la elección del tipo de comportamiento a adoptar por los negociadores. • La experiencia previa tiene un efecto moderador entre las diferencias culturales y la adopción del comportamiento negociador. Ayuda a explicar la relación entre las diferencias culturales, el comportamiento negociador y el resultado obtenido en el proceso.

Yan y Gray (2001)	
Objetivo	Análisis de la influencia del poder de negociación (contextual y de recursos) sobre el control (estratégico, operativo y estructural) obtenido en la negociación de las joint ventures, y el impacto de este último sobre la <i>performance</i> lograda.
Metodología	Cualitativa/Cuantitativa: Entrevistas Frecuencias, Correlaciones, Análisis multivariable, Manova
Muestra/Casos	90 joint ventures manufactureras EEUU/China.
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una relación positiva entre el poder negociador y el control obtenido. • Existe una relación positiva entre el control y la consecución de los intereses propios. • La relación entre los partners influye sobre la consecución de los objetivos de los mismos.

Saorín, Escrivá e Iborra (2002)	
Objetivo	Análisis del impacto de la cultura del país en los procesos de negociación de las joint ventures y de las adquisiciones.
Metodología	Cualitativa: Entrevistas
Muestra/Casos	3 casos (2 negociaciones de joint ventures y 1 negociación de adquisición).
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none">• Las diferencias culturales, con carácter nacional, influyen sobre la negociación a través del comportamiento negociador adoptado por las partes.• Las diferencias culturales generan incertidumbre sobre cuál debe ser el comportamiento negociador a adoptar inicialmente. La experiencia previa, sin embargo, modera dicha relación reduciendo la incertidumbre.• Las diferencias culturales juegan un papel clave en la evolución del comportamiento negociador en función de si generan malentendidos o un enriquecimiento de las partes como fruto de un proceso de aprendizaje. En el primer caso se facilitará que se adopte un comportamiento más competitivo, mientras que en el segundo caso se evolucionará a posturas más integrativas.• La evolución del comportamiento negociador de cada parte viene influida por la experiencia previa y por la reciprocidad de comportamientos.• Los comportamientos integrativos favorecen que se disminuya la ambigüedad habitual de las negociaciones de las adquisiciones y joint ventures, y también facilitan la creación de una relación de confianza entre las partes. Por tanto, permiten la consecución de acuerdos mutuamente satisfactorios

Aguilera, Dencker y Escandell (2002)	
Objetivo	Análisis de la influencia de diversos factores (status local, grado de relación, cultura nacional y sistemas legales) sobre la posibilidad de durabilidad de las fusiones y adquisiciones.
Metodología	Cuantitativa: Regresión logística
Muestra/Casos	Las principales 1100 fusiones y adquisiciones domésticas e internacionales respecto al valor de la operación, realizadas entre 1990 y 2000 (100 fusiones y adquisiciones en cada año).
Resultados/Comentarios	<ul style="list-style-type: none">• La actitud amistosa de los directores facilita la durabilidad de las fusiones y adquisiciones.• La actitud amistosa es más fácil de lograr cuando se comparten la misma tradición legal y si las empresas son de la misma región geográfica, particularmente si se trata de Europa.• El intento de fusión o adquisición es más probable que falle cuando se tratan de fusiones relacionadas, la actitud de las empresas es hostil y se tiene el mismo sistema legal.

***Anexo II.-
Documentación diversa.***

SESIÓN DE TRABAJO:

**DEBATE DE PROPUESTAS EMPÍRICAS
PARA EL ESTUDIO DE LOS PROCESOS DE
NEGOCIACIÓN**

Valencia, 21 de febrero de 2002

OBJETIVO DE LA SESIÓN DE TRABAJO

En esta sesión de trabajo se persigue debatir las dos propuestas de estudio empírico posibles de realizar respecto a los procesos de negociación de las adquisiciones y joint ventures. En concreto, el debate debería girar entorno a:

- 1) Otros pros y contras de las propuestas.
- 2) Alternativas que podrían eliminar algunos de los contras planteados en las dos propuestas empíricas.
- 3) Sugerencias.

ANTECEDENTES (OBJETIVO DE LA TESIS)

El objetivo de nuestra investigación es el estudio de los procesos de negociación interorganizativos, y en particular en las estrategias de adquisiciones y joint ventures (formas estructuradas). Defendemos que la comprensión de la dinámica negociadora de estas estrategias es esencial con la finalidad de mejorar su *performance*. En ese sentido, en la literatura se considera que los resultados obtenidos en los procesos negociadores ejercen influencia sobre la correcta implementación de las estrategias.

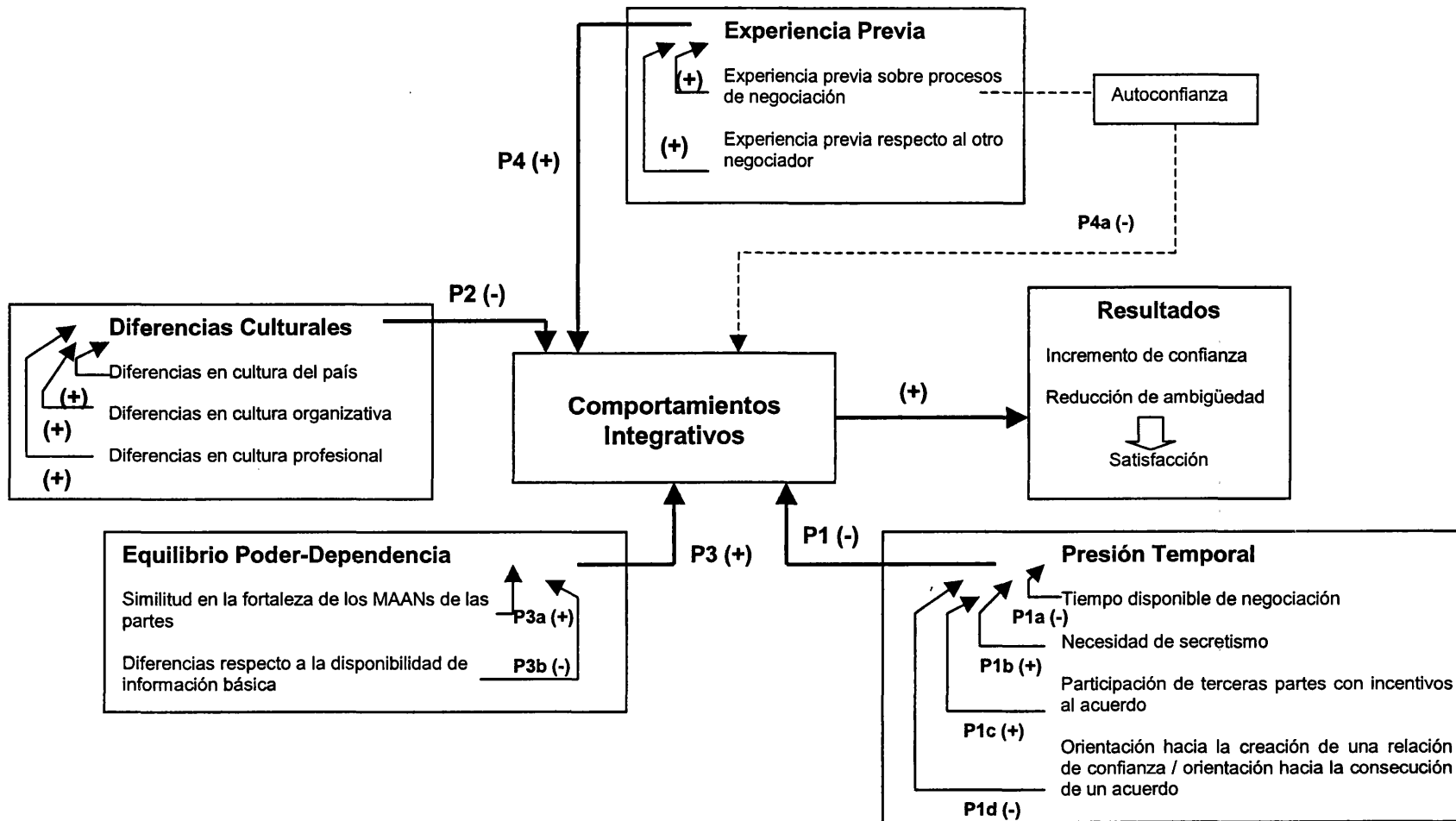
Con la finalidad de analizar los procesos de negociación de las adquisiciones y de las joint ventures, en este trabajo nos centramos en el papel que desempeña el comportamiento negociador mostrado por las partes.

En la literatura se distinguen diversos factores que influyen en la determinación de los resultados de la negociación, siendo el comportamiento negociador el más citado. Además, entendemos que el resto de factores, ya sean de carácter contextual o relativos a las características personales de los negociadores, tienen impacto sobre la negociación a través de su influencia sobre la adopción del comportamiento negociador.

Así pues, las cuestiones de investigación que nos planteamos son las siguientes:

- ¿Cómo se comportan las partes en las negociaciones?. ¿Qué tipos de comportamientos negociadores existen?.
- ¿De qué factores depende la elección del comportamiento negociador?.
- ¿Cómo se produce el impacto de dichos factores en la elección del comportamiento negociador?.
- ¿Qué peso relativo tiene cada factor sobre la elección del comportamiento?.
- Si la importancia relativa de cada factor depende de la situación, ¿en qué contexto (fusiones y adquisiciones o joint ventures) el peso relativo de cada factor es mayor?. Y por tanto, ¿qué comportamientos son más probables en las joint ventures y en las adquisiciones?.

Fruto de la revisión de la literatura, proponemos el siguiente modelo de negociación:



ESTUDIO EMPÍRICO: PROPUESTAS.

La negociación es un proceso complejo en el que los aspectos subjetivos y el contexto adquieren mucha importancia. Además, es una realidad en la que los efectos cruzados de los factores que intervienen en la misma son difíciles de controlar. Por tanto, se considera que la metodología cualitativa permite analizar y comprender mejor la dinámica negociadora que la metodología cuantitativa; y más cuando se trata de estudiar aspectos complejos que son difíciles de operativizar en términos cuantitativos.

En esta investigación, así como las variables experiencia previa, presión temporal, equilibrio de poder-dependencia y las diferencias culturales consideramos que pueden ser valoradas fácilmente, el comportamiento negociador y los resultados de la negociación son variables cuya valoración es mucho más compleja.

De forma breve indicar que se distinguen cuatro tipos de comportamientos negociadores: la colaboración, el compromiso, la competición atenuada y la competición. Los dos primeros son de carácter integrativo y los dos últimos son de carácter distributivo o competitivo (terminología de negociación). Las definiciones propuestas de los distintos comportamientos se establecen en torno al tipo de comunicación que implican y al tratamiento que se hace de los temas claves de la negociación. En ese sentido:

La colaboración implica compartir información de forma abierta, clara, honesta y completa, así como tratar todos los temas claves de la relación.

El compromiso es un comportamiento negociador de carácter integrativo como el anterior, pero con el que la eficacia comunicativa es menor. Se trata de un comportamiento integrativo intermedio. Así, la información se comparte abiertamente y de forma bastante clara y honesta. Conlleva el tratamiento de bastantes temas claves.

La competición atenuada desde su conceptualización de comportamiento competitivo o distributivo intermedio implica establecer una comunicación bastante inefectiva. Conlleva la ocultación de información con parcialidad de aspectos básicos, aunque aquella que se aporta se hace de forma bastante abierta. Respecto a los temas tratados, sólo se consideran algunos y no con mucha profundidad.

Finalmente, la competición implica que el negociador oculte el máximo de información y ante todo de carácter básico. La comunicación es inefectiva y el tratamiento de temas clave es muy escaso.

Por su parte, los resultados de la negociación también entendemos que tienen difícil valoración. En la literatura la satisfacción es el criterio más utilizado como resultado del proceso negociador. No obstante, dada su complejidad de limitación, ya que se puede estar haciendo referencia a diversos aspectos (satisfacción de intereses, respecto a la relación obtenida, o en cuanto al proceso en general), se ha optado por concretarla en dos variables como son el incremento de la confianza entre las partes y la reducción de ambigüedad. La razón reside en que se defiende que ambas variables, en el caso de las negociaciones de las adquisiciones y las joint ventures, conllevan satisfacción a largo plazo facilitando, de este modo, la correcta implementación del acuerdo y con ello facilitan las relaciones a largo plazo.

Tanto el comportamiento negociador como los resultados de la negociación, son variables cuya valoración es compleja desde el momento que debe obtenerse a partir de las percepciones de los entrevistados.

Por otra parte, de entre las posibles herramientas o técnicas de metodología cualitativa, en esta investigación se ha optado por el estudio de casos. En el caso del estudio de la negociación, y en particular, de las negociaciones interorganizativas, el estudio de casos ha sido abogado por distintos autores (Weiss, 1990, 1997; Parkhe, 1993b; Yan y Gray, 1994; Yin, 1994; Ring y Van de Ven, 1994; Brouthers y Bamossy, 1997). Éste es considerado apropiado dadas sus características, las cuales permiten obtener el objetivo de los trabajos sobre la negociación. De hecho, y según Brouthers y Bamossy (1997), el estudio de casos puede obtener cierta información sobre el proceso negociador que no es posible con otras herramientas.

Sin embargo, la aplicación del estudio de casos en el análisis de la negociación no está libre de limitaciones. Así, a modo de síntesis como limitaciones se plantean la posible rotación de directivos participantes en la negociación, la limitación de tiempo, la disolución de algunas empresas implicadas en el proceso o la resistencia de los directivos a proporcionar información confidencial sobre la misma. Además, es más difícil obtener información sobre causas o aspectos de fracaso que de éxito. Y por último, el estudio de casos al realizarse a través de entrevistas, implica añadir el sesgo del entrevistado. Esto es, los temores de represalias de superiores puede constituir un obstáculo para la exactitud de la información y apertura máxima del entrevistado, y entendemos que en mayor medida cuanto más recientes sean las negociaciones.

Elegido el análisis cualitativo a través del estudio de casos proponemos dos posibles alternativas. Las dos propuestas implican llevar a cabo un estudio de casos pero con unidades de análisis diferentes. Por esa razón, ambas propuestas empíricas pueden presentar las limitaciones de los estudios de casos aplicados al análisis de la negociación que ya se han comentado. No obstante, en cada alternativa las limitaciones pueden ser más o menos relevantes, esto es, los pros y contras difieren.

Propuesta 1: Tomar como unidad de análisis al caso.

Se trataría de seleccionar casos de negociaciones de adquisiciones y joint ventures que presentasen diferentes características, y de los cuales se pudiera obtener información de las variables del estudio, aunque con un enfoque abierto con la finalidad de explorar relaciones no previstas.

Trabajos empíricos de negociación que han optado por esta vía son Commons (1985), Weiss (1987, 1990, 1997), Yan y Gray (1994), Brouthers y Bamossy (1997), Yuan (1998), Hoon-Halbauer (1999), Brannen y Salk (2000), Saorín, Escribá e Iborra (2001, 2002).

Propuesta 1: Tomar como unidad de análisis al caso.	
Pros	Contras
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de analizar con mayor profundidad las relaciones al tratarse de casos concretos. • Si se accede a distintos participantes de la negociación, el sesgo del entrevistado se reduce al máximo. • Se podría realizar un análisis con posterioridad con el seguimiento de los casos. En concreto, se podría estudiar la relación entre los resultados de la negociación y la implementación del acuerdo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificil acceso de los participantes de las negociaciones, al tratarse en su mayor parte de altos directivos. • Si se trata de negociaciones recientes con el fin de limitar pérdidas de información y rotación de participantes, se incrementaría las reticencias a aportar información clave (menor apertura del entrevistado). • Si se optase por no exigir que sean casos recientes (últimos 5 años), se incrementa la dificultad de acceder a suficientes participantes (rotación de directivos, disolución de empresas participantes, ...). • Si no se puede entrevistar a suficientes participantes y de ambas partes, se incrementaría el riesgo de inexactitud de la información. • Dificultad de obtener información de variables claves como el comportamiento negociador propio y ajeno y los resultados de la negociación.

Propuesta 2: Tomar como unidad de análisis al entrevistado.

Se trataría de seleccionar un cierto número de personas que hayan participado y por tanto posean experiencia en procesos de negociación de adquisiciones, de joint ventures o de ambos tipos de estrategias.

Trabajos empíricos de negociación que han optado por esta vía son Sebenius (1998), Nair y Stafford (1998), Rao y Schmidt (1998), Paik y Tung (1999), Walsh, Wang y Xin (1999), Angwin (2001).

Constituye una vía más novedosa y aplicada en los últimos trabajos, debido a que si bien ya con anterioridad se han tomado directivos con experiencia para el análisis de los procesos negociadores, se tratan de experimentos de laboratorio (Graham, 1983, 1985; Graham, Kim, Lin y Robinson, 1988; Campbell, Graham, Jolibert y Meissner, 1988; Adler, Brahm y Graham, 1992; Graham, Mintu y Rodgers, 1994; Brett y Okumura, 1998).

Propuesta 2: Tomar como unidad de análisis al entrevistado.	
Pros	Contras
<ul style="list-style-type: none"> • Menos reticencias respecto a aportar información al no tratarse de casos concretos. • Mayor posibilidad de obtener información sobre causas o aspectos de fracaso. • La información puede ser más rica al ser fruto de la experiencia previa del entrevistado. Por tanto, el estudio puede ser más exploratorio. • Si accedemos a personas con experiencia en ambos tipos de estrategias se pueden comparar las relaciones que se pretenden estudiar. • Mayor facilidad de acceso a los entrevistados. • Mayor número de casos incluidos en el análisis. • Las conclusiones obtenidas pueden tener una aplicación más extensa a otros procesos de negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementa la posibilidad de olvido de información concreta de los distintos casos. • El sesgo del entrevistado se incrementa (riesgo de inexactitud de la información). • La información obtenida se basará en las percepciones individuales de los entrevistados. • Se reduce la posibilidad de realizar estudios posteriores respecto a la relación entre los resultados de la negociación y la implementación del acuerdo. • Dificil elección de los entrevistados (experiencia mínima).

ANOTACIONES PARA EL DEBATE.

1) Otros pros y contras de las propuestas.

Propuesta 1: Tomar como unidad de análisis al caso.	
Pros	Contras

Propuesta 2: Tomar como unidad de análisis al entrevistado.	
Pros	Contras

2) Alternativas que podrían eliminar algunos de los contras planteados en las dos propuestas empíricas.

3) Sugerencias.

***Carta de Presentación y
Documento de las Entrevistas***

Marzo de 2002



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
Facultad de Economía

Valencia, 8 de marzo de 2002

A/At D.
Empresa

Estimado Sr.:

Como Directora de la Tesis Doctoral de D^a M^a del Carmen Saorín Iborra, solicito su colaboración para llevar a cabo una investigación, cuyo objetivo es analizar los procesos negociadores interorganizativos, y en particular en las adquisiciones y joint ventures, en los que haya participado al menos una empresa española. La atención del estudio se centra en la importancia de los procesos de negociación en las joint ventures y adquisiciones para la creación de valor de las empresas, centrándonos en el desarrollo de estos procesos y la identificación de factores clave en la determinación de los resultados.

La selección de empresas se ha realizado partiendo de diversas bases de datos de reconocido prestigio, en base a los siguientes criterios: procesos de negociación realizados entre dos empresas siendo al menos una española, negociaciones celebradas en los cinco últimos años y empresas que hayan participado en procesos negociadores de adquisiciones y joint ventures. Con esta selección pretendemos analizar procesos de negociación actuales que nos permitan comprender mejor la dinámica negociadora en la actualidad y su complejidad con la finalidad de proponer acciones de mejora de estos procesos tan importantes y frecuentes para las empresas españolas. El análisis se llevará a cabo utilizando una metodología de investigación cualitativa -estudio de casos en profundidad- y con un enfoque de gestión empresarial.

Los resultados de la investigación -previa su conformidad- se recogerán en una tesis doctoral, y se presentarán en congresos nacionales e internacionales, así como en revistas científicas del área de Dirección de Empresas.

Seguidamente le adjuntamos un documento en el que se detalla los objetivos de la entrevista, las áreas temáticas que deseamos investigar, los directivos a entrevistar, y la documentación que se desea consultar. Si alguna de las áreas, directivos y/o documentación no fuese susceptible de estudio, esto no invalidaría la participación de su empresa en la investigación. Esperando recibir noticias suyas, y agradeciendo de antemano sinceramente su colaboración le saludamos atentamente:

Dra. D^a María Iborra Juan
Profesora Titular de Universidad
Área de Organización de Empresas
Departamento de Dirección de Empresas. Juan José Renau
Piqueras
Universitat de València

Avda. Tarongers, s/n 46022 Valencia
Teléfono: 96 3828721
Fax 96 3828333
e-mail: Maria.Iborra-Juan@uv.es

D^a M^a del Carmen Saorín Iborra
Profesora de Organización de Empresas
Departamento de Dirección de Empresas. Juan José Renau
Piqueras.
Universitat de València

Avda. Tarongers, s/n 46022 Valencia
Teléfono: 96 3828312 Ext. 1663
Fax 96 3828333
e-mail: Carmen.Saorin@uv.es

**TESIS: LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN INTERORGANIZATIVOS:
EL CASO DE LAS ADQUISICIONES Y JOINT VENTURES.
UN ESTUDIO CUALITATIVO.**

OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA

Analizar y comprender el éxito o el fracaso de los procesos negociadores de las adquisiciones de empresas y de las joint ventures, centrando nuestro interés en:

- ¿Qué implicaciones tiene la negociación en la implementación posterior de las estrategias?
- ¿Cómo influye el comportamiento en los procesos de negociación?
- ¿Qué factores influyen en el modo en que se desarrollan los procesos negociadores?
- ¿Cómo se produce el impacto de dichos factores?
- ¿Qué peso relativo tiene cada factor sobre el desarrollo del proceso?
- La importancia relativa de cada factor, ¿depende del contexto o situación?

ÁREAS DE LA ENTREVISTA:

- Importancia de los procesos de negociación dentro de la formulación e implementación de las estrategias.
- Características de las empresas participantes en el proceso negociador.
- Objetivos de las negociaciones.
- Factores determinantes de los resultados de la negociación.

DIRECTIVOS A ENTREVISTAR:

- Director general / Presidente
- Vicepresidente (en caso de no poder entrevistar al anterior)
- Consejero delegado
- Directores intermedios participantes en las negociaciones (director financiero, director de producción u operaciones)
- Otro tipo de participantes que se consideren relevantes para esta investigación (abogados, contables, ...)

DOCUMENTACIÓN QUE SE DESEA CONSULTAR (EN LA MEDIDA DE LAS POSIBILIDADES DE LA EMPRESA):

- Orden del día / convocatorias / reuniones en su caso.
- Actas de las sesiones de las negociaciones.
- Acuerdo formalizado.
- Informes o planes de preparación previa a las negociaciones.
- Otro tipo de documentación relacionada con el desarrollo de los procesos negociadores.

M^a del Carmen Saorín Iborra
Profesora de Organización de Empresas
Departamento de Dirección de Empresas. Juan José Renau Piqueras.
Universitat de València
Avda. Tarongers, s/n 46022 Valencia
Telefono: 96 3828312 Ext. 1663
Fax 96 3828333
E-mail: Carmen.Saorin@uv.es

Bibliografía

- Adler, N.J. (1997): *International Dimensions of Organizational Behavior*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
- Adler, N.J.; Brahm, R. y Graham, J.L. (1992): "Strategy Implementation: A comparison of Face-to-Face Negotiations in the People's Republic of China and the United States", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 449-466.
- Aguilera, R.V.; Dencker, J.C. y Escandell, X. (2002): "Social and Market Effects on Economics Outcomes: A study of the largest Mergers and Acquisitions in the 1990s", paper presentado en The European M&As, Corporate Restructuring and Consolidation Issues Conference, IESE Business School, marzo, Barcelona.
- Altimira, R. (2000): "La Negociación de Alianzas estratégicas Internacionales", *Dirección y Organización*, nº24, septiembre, pp. 99-106.
- Amsalem, M.A. (1984): "Bauxite, Cooper and Oil: Bargaining Power and the Economics of natural Resources", *Columbia Journal of World Business*, vol. 19, nº 1, pp. 19-26.
- Anderson, J.C. y Narus, J.A. (1984): "A model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 48, otoño, pp. 62-74.
- Anderson, J.C. y Narus, J.A. (1990): "A model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, vol. 54, enero, pp. 42-58.
- Angwin, D. (2001): "Mergers and Acquisitions across European Borders: national Perspectives on Preacquisition Due Diligence and the Use of Professional Advisers", *Journal of World Business*, vol. 36, nº 1, pp. 32-57.
- Ariño, A. y Doz, Y. (2000): "Rescuing Troubled Alliances. Before It's Too Late", *European Management Journal*, vol 18, nº 2, pp. 173-182.
- Ariño, A. y García, C. (1996): "Alianzas y bloques estratégicos: El comportamiento cooperativo como motor de su evolución", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, pp. 133-144.
- Arrow, K.J. (1969): "The organization of economic activity: Issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation", *The Analysis and*

- Evaluation of Public Expenditure*, vol. 1, pp. 59-73. Citado en Williamson, O.E. (1985, 1991).
- Axelrod, R. (1986): *La Evolución de la Cooperación*, Ed. Alianza, Madrid.
- Bacharach, S.B. y Lawler, E.J. (1981): *Power and Politics in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Ballarín, E.; Canals, J. y Fernández, P. (1994): *Fusiones y adquisiciones de empresas. Un enfoque integrador*, Alianza Economía, Madrid.
- Bazerman, M.H. (1983): "Negotiator Judgement", *American Behavioral Scientist*, vol. 27, nº 2, Noviembre/Diciembre, pp. 211-228.
- Bazerman, M.H. y Lewicki, R.J. (Eds) (1983): *Negotiating in Organizations*, Sage Publications, Inc., Beverly Hills.
- Bazerman, M.H. y Neale, M.A. (1983). "Heuristics in Negotiation. Limitations of Effective Dispute Resolution" en Bazerman, M.H. y Lewicki, R.J. (Eds) (1983), pp. 51-67.
- Bazerman, M.H.; Lewicki, R.J. y Sheppard, B.H. (Eds) (1991): *Research on Negotiation in Organizations*, JAI Press, Inc., Beverly Hills, volumen III.
- 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*, Abril, vol. 23, nº 2, pp. 225-241.
- Beatty, C.A. (1994): "Wanted: The perfect tiny acquisition", *Ivey Business Quarterly*, verano, vol. 58, nº 4, pp. 50-57.
- Beaufort, V. y Lempereur, A. (1996): "Preparing Mergers and Acquisitions in the European Union: The Asset of Cooperative Negotiation" en Ghauri, P. y Usunier, J-C (Eds) (1996), pp. 273-301.
- BenDaniel, D.J. y Rosenbloom, A.H. (1990): *The Handbook of International Mergers & Acquisitions*, Prentice Hall, New Jersey.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1964): *The managerial grid*, Tx: Gulf, Houston.
- Bleeke, J. y Ernst, D. (1991): "The way to win in cross-border alliances", *Harvard Business Review*, Noviembre/Diciembre, pp. 127-135.
- Blodgett, L.L. (1992): "Research Notes and Communications. Factors in the Instability of International Joint Ventures: An Event History Analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 475-481.
- Bonache, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 3, pp. 123-140.

- Bond, M.H. (1987): "Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture: the Chinese culture connection", *Journal of Cross-cultural Psychology*. Citado en Hofstede, G. (1989).
- Brannen, M.Y. y Salk, J.E. (2000): "Partnering across borders: negotiating organizational culture in a German-Japanese joint venture", *Human Relations*, vol. 53, nº4, pp. 451-487.
- Brett, J.F.; Northcraft, G.B. y Pinkley, R.L. (1999): "Stairways to Heaven: An Interlocking Self-regulation Model of Negotiation", *Academy of Management Review*, vol. 24, nº3, pp. 435-451.
- Brett, J.M. y Goldberg, S.B. (1983): "Mediator-Advisers: A new third-party role" en Bazerman, M.H. y Lewicki, R.J. (Eds) (1983), pp. 165-176.
- Brett, J.M. y Okumura, T. (1998): "Inter- and Intracultural Negotiation: U.S. and Japanese Negotiators", *Academy of Management Journal*, vol. 41, nº 5, pp. 495-510.
- Brett, J.M.; Shapiro, D.L. y Lytle, A.L. (1998): "Breaking the bonds of reciprocity in negotiations", *Academy of Management Journal*, vol. 41, nº 4, pp. 410-424.
- Brouthers, K.D. y Bamossy, G.J. (1997): "The role of key stakeholders in international joint venture negotiations: case studies from Eastern Europe", *Journal of International Business Studies*, vol. 28, nº 2, segundo trimestre, pp. 285-308.
- Buono, A.F.; Bowditch, J.L. y Lewis, J.W. (1985): "When Cultures Collide: The Anatomy of Merger", *Human Relations*, vol. 38, nº 5, pp. 477-500.
- Butler, J.K., Jr. (1999): "Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency", *Group & Organization Management*, vol. 24, nº 2, pp. 217-238.
- Campbell, N.C.G.; Graham, J.L.; Jolibert, A. y Meissner, H.G. (1988): "Marketing negotiations in France, Germany, the United Kingdom and the United States", *Journal of Marketing*, vol. 52, Abril, pp. 49-62.
- Carnevale, P.J.; O'Connor, K.M. y McCusker, C. (1993): "Time pressure in negotiation and mediation" en Suenson, O. y Maule, A.J. (Eds): *Time pressure and stress in human judgement and decision making*, New York, pp. 117-126. Citado en Stuhlmacher, A.F.; Gillespies, T.L. y Champagne, M.V. (1998).

- Carroll, J.S. y Payne, J.W. (1991): "An information processing approach to two-party negotiations" en Bazerman, M.H.; Lewicki, R.J. y Sheppard, B.H. (Eds) (1991), pp. 3-34.
- Cartwright, S. y Cooper, C.L. (1993): "The role of culture compatibility in successful organizational marriage", *Academy of Management Executive*, vol. 7, nº 2, pp. 57-70.
- Casado, D. y Pérez, M. (1975): *Organización, Conflicto y Estrategias de negociación*, Ed. Marva, Madrid.
- Casse, P. (1981): *Training for the Cross-Cultural Mind*, Society for Intercultural Education, Training and Research, 2ª Ed, Washington, D.C. Citado en Adler, N.J. (1997).
- Chatman, J.A. y Jehn, K.A. (1994): "Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: how different can you be?", *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 3, pp. 522-553. Citado en Iborra, M. (2001).
- Chaudhuri, S. y Tabrizi, B. (1999): "Capturing the real value in High-Tech Acquisitions", *Harvard Business Review*, Septiembre/Octubre, pp. 123-130.
- Chen, C.C.; Chen, X. y Meindl, J.R. (1998): "How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism", *Academy of Management Review*, vol. 23, nº 2, pp. 285-304.
- Clark, I y Ball, D. (1992): *Transaction cost economics applied? Consortia within process plant contracting*. Citado en Casani, F. (1996).
- Cohen, H. (1980): *You can negotiate anything. How to get what you want*, Lyle Stuart, Secaucus, New Jersey.
- Commons, D. L. (1985): *Tender Offer. The sneak attack in corporate takeovers*, University of California Press, Berkeley.
- Confederation of British Industry (1989): *Mergers, Acquisitions and Alternative Corporate Strategies*. Hill Samuel Bank Limited, Allen, W.H. & Co. Plc, London.
- Conlon, D.E. y Sullivan, D.P. (1999): "Examining the actions of organizations in conflict: Evidence from the Delaware Court of Chancery", *Academy of Management Journal*, vol. 42, nº 3, pp. 319-329.
- Cool, K. y Henderson, J. (1998): "Power and Firm Profitability in Supply Chains: French Manufacturing Industry in 1993", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 909-926.

- Cullen, J.B.; Johnson, J.L. y Sakano, T. (2000): "Success through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management", *Journal of World Business*, vol. 35, nº 3, pp. 223-240.
- Cyert, R. y March, J. (1963): *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliff, New Jersey.
- Dasí, A. (2001): *Internacionalización de la I+D en la Empresa Multinacional Española: Factores Determinantes y Procesos de Integración*, Tesis no publicada, Universitat de València.
- Dasí, A.; Iborra, M.; Sánchez, L.; Dolz, C.; Adame, C. (2000): "Fuentes de información y proceso de negociación en las fusiones y adquisiciones", comunicación presentada en el X Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas, septiembre, Oviedo.
- Deutsch, M. (1949): "A theory of cooperation and competition", *Human Relations*, nº 2, pp. 129-152. Citado en March, J.G. y Simon, H.A. (1977).
- Deutsch, M. (1973): *The resolution of conflict: Constructive and Destructive processes*, Yale university Press, New York. Citado en Kramer, R.M. (1991).
- Dolz, C.; Iborra, M. (2002): "La integración en las fusiones y adquisiciones. Una perspectiva basada en los recursos" XII Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas, Mallorca (en revisión).
- Doz, Y.L. (1996): "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 55-83.
- Druckman, D. (1994): "Determinants of compromising behaviour in negotiation: A meta-analysis", *Journal of Conflict resolution*, vol. 38, pp. 507-556. Citado en Stuhlmacher, A.F.; Gillespie, T.L. y Champagne, M.V. (1998).
- Dupont, C. (1996): "A model of the negotiation process with differences strategies" en Ghauri, P. y Usunier, J-C (Eds) (1996), pp. 39-68.
- 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*, vol. 28, nº 3, tercer trimestre, pp. 467-493.

- Dyer, J.H. (1997): "Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs And Maximize Transaction Value", *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 7, pp. 535-556.
- Dymsza, W.A. (1988): "Successes and failure of joint ventures in developing countries: Lessons from experience" en Contractor y Lorange (Eds) (1988): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, New York, pp. 403-424.
- Ebert, R.J. y Wall, J.A. (1983): "Voluntary adoption of negotiation processes", en Bazerman, M.H. y Lewicki, R.J. (Eds) (1983), pp. 91-114.
- Eccles, R.G; Lanes, K.L. y Wilson, T.C. (1999): "Are you paying too much for that acquisition?", *Harvard Business Review*, Julio/Agosto, pp. 136-146.
- Emerson, R.M. (1962): "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, vol. 27, pp. 31-41.
- Ertel, D. (1999): "Turning Negotiation into a corporate capability"; *Harvard Business Review*, Mayo/Junio, pp. 55-70.
- Escribá, A. (1999a): *Factores Determinantes del Comportamiento Cooperativo en las Alianzas entre Empresas: Un Estudio Cualitativo*, Tesis no publicada, Universitat de València.
- Escribá, A. (1999b): "Determinantes y efectos del comportamiento cooperativo de los socios en las alianzas entre empresas", *Icade*, nº48, septiembre-diciembre, pp. 25-43.
- Fagre, N. y Wells, L.T., Jr. (1982): "Bargaining power of multinationals and host governments", *Journal of International Business Studies*, otoño, pp. 9-23.
- Faure, G.O. (1989): "The Mediator as a Third Negotiator", en Mautner-Markhof, F. (1989), pp. 415-426.
- Fernández, E. (1993): *Alianzas estratégicas: hacia una estrategia de cooperación*, Instituto de Fomento regional, Oviedo.
- Fisher, D. (1981): *Communication in Organizations*, West Publishing Co., New York.
- Fisher, R. (1983): "Negotiating Power", *American Behavioral Scientist*, vol. 27, nº 2, Noviembre/Diciembre, pp. 149-166.
- Fisher, R. y Brown, S. (1991): *Cómo reunirse creando una relación que lleve al sí*, Ed. Deusto S.A., Bilbao.
- Fisher, R; Ury, W. y Paton, B. (1983): *Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In*, Penguin Book. Existe una versión en español: Fisher,

- R; Ury, W. y Paton, B. (1996): *Obtenga el Sí. El arte de negociar sin ceder*, Ed. Gestión 2000 S.A., Barcelona.
- Fowler, K.L. y Schmidt, D.R. (1989): "Determinants of Tender Offer Post-Acquisition Financial Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 339-350. Citado en Iborra, M. (1997).
- García Fernández, E. (1988): "El proceso negociador en las fusiones y adquisiciones", *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 63, nº 134, pp. 247-259.
- García, E. (1996): "El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: Tendencias actuales", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, pp. 109-132.
- García, R. y Fontrodona, J. (2002): "Conflict of interest: Who advises the advisor?", paper presentado en The European M&As, Corporate Restructuring and Consolidation Issues Conference, IESE Business School, marzo, Barcelona.
- Gaughan, P.A. (1999): *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings*, 2ª Ed, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- George, J.M.; Jones, G.R. y Gonzalez, J.A. (1998): "The role of affect in cross-cultural negotiations", *Journal of International Business Studies*, vol. 29, nº 4, pp. 749-772.
- Ghauri, P. (1996): "The Role of Atmosphere in Negotiations", en Ghauri, P. y Usunier, J-C (Eds) (1996), pp. 173-184.
- Ghauri, P. y Usunier, J-C (Eds) (1996): *International Business Negotiations*, Pergamon, Great Britain.
- Glaser, B.G. y Strauss, A.L. (1967): *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*, Aldine Publishing, Chicago. Citado en Escribá (1999a).
- Gomez-Mejia, L.R. y Palich, L.E. (1997): "Cultural Diversity and the performance of Multinational Firms", *Journal of International Business Studies*, segundo trimestre, pp.309- 334.
- Gómez-Pomar, J. (1991): *Teoría y Técnicas de Negociación*, Ariel, S.A., Barcelona.
- Gómez-Pomar, J. (1995): "Algunas cuestiones relevantes sobre la mediación en las negociaciones", *ICE*, nº 737, pp. 47-79.

- Gordon, G.G. (1985): "The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance", en Kilman, R.H.; Saxton, M.J.; Serpa, R. & Associates (Eds): *Gaining Control of Corporate Culture*, Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 103-125.
- Graham, J.L. (1983): "Brazilian, Japanese and American Business Negotiations", *Journal of International Business Studies*, primavera/verano, pp. 47-62.
- Graham, J.L. (1985): "The Influence of Culture on Business Negotiations: An Exploratory Study", *Journal of International Business Studies*, primavera, vol. 16, nº 1, pp. 81-96.
- Graham, J.L. y Herberger, R.A., Jr. (1983): "Negotiators abroad-don't shoot from the hip", *Harvard Business Review*, Julio/Agosto, nº 4, pp. 160-168.
- Graham, J.L.; Kim, D.K.; Lin, C. y Robinson, M. (1988): "Buyer-Seller Negotiations Around the Pacific Rim: Differences in Fundamental Exchange Processes", *Journal of Consumer Research*, Junio, vol. 15, nº 1, pp. 48-54.
- Graham, J.L.; Mintu, A.T. y Rodgers, W. (1994): "Explorations of negotiation behaviors in ten foreign cultures using a model developed in the United States", *Management Science*, vol. 40, nº 1, pp. 72-95.
- Greenhalgh, L y Neslin, S.A. (1983): "Determining Outcomes of Negotiation Processes" en Bazerman, M.H. y Lewicki, R.J. (1983), pp. 114-134.
- Grossman, R.J. (1999): "Irreconcilable differences", *HR Magazine*, vol. 44, nº 4, pp. 42-48.
- Gulati, R. (1995): "Does familiarity breed trust?. The implications of repeated ties for contractual choice in alliances", *Academy of Management Journal*, vol. 38, nº 1, pp. 85-112.
- Gulati, R.; Khanna, T. y Nohria, N. (1994): "Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances", *Sloan Management Review*, vol. 35, nº 3, primavera, pp. 61-69.
- Haleblian, J. y Finkelstein, S. (1999): "The influence of organizational acquisition experience on acquisition performance: A behavioral learning perspective", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, pp. 29-56.
- Harrigan, K.R. (1988): "Strategic alliances and partner asymmetries", en Contractor y Lorange (Eds) (1988): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, New York, pp. 205-226.

- Harrigan, K.R. y Newman, W. (1990): "Bases of interorganization co-operation: Propensity, power, persistence", *Journal of Management Studies*, vol. 27, nº 4, pp. 417-434.
- Harsanyi, J.C. (1956): "Approaches to the bargaining problem before and after the theory of games: A critical discussion of Zeuthen's, Hick's and Nash's Theories", *Econometrica*, 24, pp. 144-157.
- Harsanyi, J.C. (1982a): "Reply to Professor Harsanyi", *Management Science*, Febrero, vol. 28, nº 2, pp. 124-125.
- Harsanyi, J.C. (1982b): "Subjective Probability and the Theory of Games: Comments on Kadane and Larkey's paper", *Management Science*, Febrero, vol. 28, nº 2, pp. 120-124.
- Haspeslagh, O. y Jemison, D. (1991): *Managing Acquisitions. Creating Value through Corporate renewal*, Ed. The Free Press, New York.
- Hayward, M.L.A. y Boeker, W. (1998): "Power and Conflict of Interest in Professional Firms: Evidence from Investment Banking", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, pp. 1-22.
- Heimann, F.F. (1989): "International Joint Venture Negotiations" en Mautner-Markhof, F. (1989), pp. 153-160.
- Hempstead, J.E. (1997): "Why deals don't close", *Magazine Management*, vol. 26, nº 13, pp. 74-76.
- Hofstede, G y Usunier, J-C (1996): "Hofstede's dimensions of culture and their influence on International Business Negotiations" en Ghauri, P. y Usunier, J-C (Eds) (1996), pp. 119-130.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences*, Sage, Beverly Hills, C.A.
- Hofstede, G. (1989): "Cultural Predictors of National Negotiation Styles" en Mautner-Markhof, F. (1989), pp. 193-202.
- Hofstede, G. (1991): *Cultures and Organizations*, Ed. McGraw-Hill, England.
- Hofstede, G. (1994): "Management Scientists Are Human", *Management Science*, vol. 40, nº1, Enero, pp. 4-13.
- Holt, J.B. (1978): "Decline of U.S. Computer Company Bargaining Power in Eastern Europe", *Columbia Journal of World Business*, vol. 13, nº 3, pp. 95-112.
- Hoon-Halbaner, S.K. (1999): "Managing Relationships within Sino-Foreign Joint Ventures", *Journal of World Business*, vol. 34, nº 4, pp. 344-371.

- Hunt, J.W. (1990a): "Gestionar la Adquisición con Éxito: ¿Una Cuestión Humana?", en COS (1990): *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos culturales y organizativos*, Gestión 2000, S.A., pp.31-63.
- Hunt, J.W. (1990b): "Changing Pattern of Acquisition Behaviour in Takeovers and the Consequences for Acquisition Processes", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 69-77.
- Iborra, M. (1997): "Las Fusiones y Adquisiciones como Proceso", *Dirección y Organización*, nº18, pp. 78-89.
- Iborra, M. (2002): "El desafío cultural en las estrategias de adquisición, cooperación, e internacionalización", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, artículo pendiente de publicación en el vol. 3.
- Iborra, M.; Sánchez, L. Dasí, M. A.; Dolz, C.; Adame, C. (2001): "Fusiones y adquisiciones en los 90: Un análisis de los motivos de la elección del socio desde una perspectiva de recursos." *Revista Europea de Economía y Dirección de Empresas*. (en revisión)
- Iborra, M. y Saorín, M.C. (2001): "Cultural effects on negotiation process: the interorganizational situation", comunicación presentada en el 16th workshop on Strategic Human Resource Management. Organizational Culture, abril, Bruselas.
- Iklé, F. C. (1968): "Negotiation", en *International Encyclopedia of the Social Sciences*, vol. 2, pp. 117, Macmillan, New York. Citado en Zartman (1989).
- Inkpen, A.C. y Beamish, P.W. (1997): "Knowledge, Bargaining Power and the Instability of International Joint Ventures", *Academy of Management Review*, vol. 22, nº 1, pp. 177-202.
- Inkpen, A.C. y Li, K. Q (1999): "Joint venture formation: Planning and knowledge-gathering for success", *Organizational Dynamics*, vol. 27, nº 4, pp. 33-47.
- Jacoby, J.; Szybillo, G.J. y Berning, C.K. (1976): "Time and Consumer Behavior: An Interdisciplinary Overview", *Journal of Consumer Research*, vol. 2, Marzo, pp. 320-339.
- Jemison, D.B. y Sitkin, S.B. (1986a): "Acquisitions: The process can be a problem", *Harvard Business Review*, nº 4, Marzo/Abril, pp. 107-116.

- Jemison, D.B. y Sitkin, S.B. (1986b): "Corporate acquisitions: A process perspective", *Academy of Management Review*, vol. 11, nº 1, pp. 145-163.
- Jick, T.D. (1990): "Power, influence: is the practice what we teach?", en Sheppard, B.H; Bazerman, M.H. y Lewicki, R.J. (Eds) (1990), pp. 125-139.
- Jones, G.R. y George, J.M. (1998): "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork", *Strategic Management Journal*, vol. 23, nº3, pp. 531-546.
- Kadane, J.B. y Larkey, P.D. (1982): "Subjective Probability and the Theory of Games", *Management Science*, Febrero, vol. 28, nº 2, pp. 113-120.
- Kadane, J.B. y Larkey, P.D. (1983): "The Confusion of Is and Ought in Game Theoretic Contexts", *Management Science*, Diciembre, vol. 29, nº 12, pp. 1365-1379.
- Kaufmann, J. (1989): "Toward an Integral Analysis of International Negotiations", en Mautner-Markhof, F. (1989), pp. 7-14.
- Kelley (1966): "A classroom study of the dilemmas in interpersonal negotiations". Citado en Lewicki, R.J. (1983).
- Killing, J.P. (1983): *Strategies for Joint Venture Success*, Routledge, London.
- Killing, P. (2001): "Alianzas con competidores: ¿durmiendo con su enemigo?", *Harvard-Deusto Business Review*, mayo-junio, nº 102, pp. 26-29.
- Kipnis, D. y Schmidt, S.M. (1985): "The language of persuasion", *Psychology Today*, abril, pp. 40-46. Citado en Rao, A. y Schmidt, S.M. (1998).
- Kochan, T.A. y Verma, A. (1983): "Negotiations in Organizations: Blending industrial relations and organizational behavior approaches" en Bazerman, M.H. y Lewicki, R.J. (Eds) (1983), pp. 13-34.
- Kogut (1988):
- Koh, J. y Venkatraman (1991): "Joint Venture Formations and Stock Market Reactions: An Assessment in the Information Technology Sector", *Academy of Management Journal*, vol. 34, nº 4, pp. 869-892.
- Kosnick, R.D. y Shapiro, D.L. (1997): "Agency conflicts between investment banks and corporate clients in mergers and acquisition transactions: Causes and remedies", *Academy of management Executive*, Febrero, vol. 11, nº 1, pp. 7-20.

- Kozan, M.K. y Ergin, C. (1999): "Third party role in conflict management in Turkish organizations", *Human Organization*, invierno, vol. 58, n° 4, pp. 405-415.
- Kramer, R.M. (1991): "The more the merrier?. Social Psychological aspects of multiparty Negotiations in Organizations", en Bazerman, M.H.; Lewicki, R.J. y Sheppard, B.H. (Eds) (1991), pp. 307-332.
- Kusewitt, J.B., Jr. (1985): "An Exploratory Study of Strategic Acquisition Factors Relating to Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 151-169.
- Labianca, G.; Brass, D.J. y Gray, B. (1998): "Social Networks and Perceptions of Intergroup Conflict: The Role of Negative Relationships and Third Parties", *Academy of Management Journal*, vol. 41, n° 1, pp. 55-67.
- Larsson, R. (1993): "Case Survey methodology: Quantitative Analysis of Patterns Across Case Studies", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 6, pp. 1515-1546.
- Larsson, R. y Finkelstein, S. (1999): "Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization", *Organization Science*, vol. 10, n° 1, Enero/Febrero, pp. 1-26.
- Lawrence, P.R. y Lorsch, J.W. (1967): *Organización y Ambiente*, Ed. Labor, S.A., Barcelona.
- Lax, D.A y Sebenius, J.K. (1986): *The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*, Free Press, New York.
- Lecraw, D.J. (1984): "Bargaining Power, Ownership and Profitability of Subsidiaries of Transnational Corporations in Developing Countries", *Journal of International Business Studies*, Primavera/verano, pp. 27-44.
- Lewicki, R.J. (1983): "Lying and Deception. A Behavioral Model", en Bazerman, M.H. y Lewicki, R.J. (Eds) (1983), pp.68-90.
- Lewicki, R.J., Bies, R.J. y Sheppard, B.H. (Eds) (1997): *Research on Negotiation in Organizations*, JAI Press, Beverly Hills.
- Lewicki, R.J.; McAllister, D.J. y Bies, R.J. (1998): "Trust and distrust: New relationships and realities", *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, pp. 438-458.
- Lewicki, R.J.; Sheppard, B.H. y Bazerman, M.H. (Eds) (1986): *Research on Negotiation in Organizations*, JAI Press, Inc., Beverly Hills, volumen I.

- Li, J. y Labig, C.E. (2001): "Negotiating with China: Exploratory Study of Relationship-Building", *Journal of Management Issues*, vol. 13, nº 3, fall, pp. 345-359.
- Littler, D. y Leverick, F. (1995): "Joint ventures for product development: Learning from experience", *Long Range Planning*, vol. 28, nº 3, pp. 58-67.
- Lorange, P. y Roos, J. (1991): "Why some strategic alliances succeed and others fail", *The Journal of Business Strategy*, Enero/Febrero, pp. 25-30.
- Lorange, P. y Roos, J. (1992): *Strategic Alliances. Formation, Implementation and Evolution*, Blackwell, Cambridge, Massachusetts.
- Lorange, P.; Roos, J. y Bronn, P.S. (1992): "Building successful strategic alliances", *Long Range Planning*, vol. 25, nº 6, pp. 10-17.
- Lubatkin, M.H. y Lane, P. (1996): "Psst ... The merger mavens still have it wrong!", *Academy of Management Executive*, vol. 10, nº 1, pp. 21-39.
- Luce, R.D. y Raiffa, H. (1957): *Games and decision*, John Wiley & Sons, New York. Citado en Kadane, J.B. y Larkey, P.D. (1983).
- MacDougal, G.E. y Malek, F. (1970): "Master plan for merger negotiations", *Harvard Business Review*, Enero/Febrero, pp. 71-82.
- Macneil, I.R. (1978): "Contracts: Adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law", *Northwestern University Law Review*, vol 72, pp. 854-906. Citado en Williamson, O.E. (1985).
- March, J.G. y Simon, H.A. (1958): *Organizations*, John Wiley & Sons, New York. Existe una versión en español: March, J.G. y Simon, H.A. (1977): *Teoría de la Organización*, Ed. Ariel, Barcelona.
- Maron, R.M. y VanBremen, L. (1999): "The influences of organizational culture on strategic alliances", *Association Management*, vol. 51, nº 4, pp. 86-92.
- Martín, E. (1996): "Poder y conflicto en las organizaciones", *Capital Humano*, diciembre, nº 95, pp. 17-23.
- Mautner-Markhof, F. (1989): *Processes of International Negotiations*, Westview Press, San Francisco.
- Maxwell, J.A. (1996): *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*, Sage Publications, London.
- Menguzzato, M. (1992): *La cooperación empresarial: un análisis de su proceso*, IMPIVA, Valencia.

- Menguzzato, M. y Renau, J.J (1991): *La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Ed. Ariel Economía, Barcelona.
- Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1995). "Estrategias de empresa y Teoría de los costes de transacción", *Información Comercial Española*, nº 746, octubre, pp. 7-24.
- Merchant, H. (2000): "Configuration of International joint Ventures", *Management International Review*, vol. 40, nº 2, pp. 107-140.
- Miles, M.B. y Huberman, A.M. (1984): *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*, Sage, Beberly Hills.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998): *Strategy Safari*, Prentice Hall Europe, New York.
- Mohr, J. y Spekman, R. (1994): "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 135-152.
- Money, R.B. (1998): "International multilateral negotiations and social networks", *Journal of International Business Studies*, vol. 29, nº 4, pp. 695-710.
- Morley, I.E. y Stephenson, G.M. (1977): *The social psychology of bargaining*, George Allen & Unwin, London
- Morosini, P. (1998): *Managing cultural differences. Effective strategy and execution across cultures in global corporate alliances*, Pergamon, Great Britain.
- Morris, M.W.; Williams, K.Y.; Leung, K.; Larrick, R.; Mendoza, M.T.; Bhatnagar, D.; Li, J.; Kondo, M.; Luo, J-L. y Hu, J-C. (1998): "Conflict management style: Accounting for cross-national differences", *Journal of International Business Studies*, vol. 29, nº 4, pp. 729-747.
- Mosterd, I. y Rutte, C.G. (2000): "Effects of time pressure and accountability to constituents on Negotiation", *The International Journal of Conflict Management*, vol. 11, nº 3, pp. 227-247.
- Munduate, L. y Martínez, J.M. (1994): *Conflicto y negociación*, Ed. Eudema Psicología, Madrid.
- Nair, A.S. y Stafford, E.R. (1998): "Strategic Alliances in China: Negotiating the Barriers", *Long Range Planning*, Febrero, vol. 31, nº 1, pp. 139-146.
- Nash, J.F., Jr. (1950): "The bargaining problem", *Econometrica*, vol. 18, pp. 155-162.

- Nauta, A. y Sanders, K. (2000): "Interdepartmental Negotiation Behavior in Manufacturing Organizations", *The International Journal of Conflict Management*, vol. 11, n° 2, pp. 135-161.
- Neale, M.A. y Bazerman, M.H. (1992): "Negotiating rationally: The power and impact of the negotiator's frame", *Academy of Management Executive*, vol. 6, n° 3, pp. 42-51.
- Neale, M.A. y Northcraft, G.B. (1990): "Experience, expertise and decision bias in negotiation: The role of strategic conceptualization", en Sheppard, B.H; Bazerman, M.H. y Lewicki, R.J. (Eds) (1990), pp. 55-76.
- Newbury, W. y Zeira, Y. (1997): "Generic differences between equity international joint ventures (EIJVs), international acquisitions (IAs) and international greenfield investment (IGIs): Implications for parent companies", *Journal of World Business*, vol. 32, n° 2, pp. 87-102.
- O'Connor, M.K. y Arnold, J.A. (2001): "Distributive Spirals: Negotiation Impasses and the Moderating Role of Disputant Self-Efficacy", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol 84, n° 1, pp. 148-176.
- Paik, Y. y Tung, R.L. (1999): "Negotiating with East Asians: How to Attain 'win-win' Outcomes", *Management International Review*, vol. 39, n° 2, pp. 103-122.
- Paine, F.T. y Power, D.J. (1984): "Merger Strategy: An Examination of Drucker's Five Rules for Successful Acquisitions", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 99-110.
- Palmer, D.; Barber, B.M.; Zhou, X. y Soysal, Y. (1995): "The friendly and predatory acquisition of large US corporations in the 1960s: the other contested terrain", *American Sociological Review*, vol. 60, Agosto, pp. 469-499.
- Parkhe, A. (1993a): "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic And Transaction cost Examination of Interfirm Cooperation", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 4, pp. 794-829.
- Parkhe, A. (1993b): "Messy research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures", *Academy of Management Review*, vol. 18, n° 2, pp. 227-268.
- Parkhe, A. (1998): "Understanding trust in international alliances", *Journal of World Business*, vol. 33, n° 3, pp. 219-240.

- Pascale, R.T. y Roure, B.R. (1995): "Negociación: Proceso de resolución de problemas y creación de valor", *ICE*, nº 737, pp. 13-28.
- Pearce, R.J. (1997): "Toward understanding joint venture performance and survival: A bargaining and influence approach to transaction cost theory", *Academy of Management Review*, vol. 22, nº 1, pp. 203-225.
- Pekar, P., Jr y Allio, R. (1994): "Making alliances work-Guidelines for success", *Long Range Planning*, vol. 27, nº 4, pp. 54-65.
- Pelled, L.H. (1996): "Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory", *Organization Science*, vol. 7, nº 6, Noviembre/Diciembre, pp. 615-631.
- Pettigrew, A.M. (1979): "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 570-581.
- Pfeffer, J (1997): *New directions for organizational theory*, Oxford University Press, New York.
- Pfeffer, J. (1992a): "Understanding Power in Organizations", *California Management Review*, invierno, pp. 29-50.
- Pfeffer, J. (1992b): *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México.
- Pfeffer, J. (1993): *El poder en las Organizaciones. Política e influencia en una empresa*, McGraw-Hill, Madrid.
- Pfeffer, J. y Nowak, P. (1976): "Joint Ventures and Interorganizational Interdependence", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, nº 3, pp. 398-418.
- Pfeffer, J. y Salancik, G.R. (1978): *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, Ed. Harper & Row, New York.
- Pinkley, R. y Northcraft, G.B. (1994): "Conflict frames of reference: Implications for dispute processes and outcomes", *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 1, pp. 193-205.
- Polzer, J.T.; Mannix, E.A. y Neale, M.A. (1998): "Interest Alignment and Coalitions in Multiparty Negotiation", *Academy of Management Journal*, Febrero, vol. 41, nº 1, pp. 42-54.
- Poortinga, Y.H. y Hendriks, E.C. (1989): "Culture as a Factor in International Negotiations: A Proposed Research Project from a Psychological Perspective", en Mautner-Markhof, F. (1989), pp. 203-212.

- Pritchett, P., Robinson, D. y Clarkson, R. (1997): *After the Merger. The Authoritative Guide for Integration Success*, McGraw Hill, New York.
- Pruitt, D.G. (1981): *Negotiation Behavior*, Academic Press, New York.
- Pruitt, D.G. (1983a): "Strategic Choice in Negotiation", *American Behavioral Scientist*, vol. 27, nº 2, Noviembre/Diciembre, pp. 167-194.
- Pruitt, D.G. (1983b): "Achieving Integrative Agreements", en Bazerman, M.H. y Lewicki, R.J. (Eds) (1983), pp. 35-50.
- Putnam, L.L. (1990): "Reframing integrative and distributive bargaining: A process perspective", en Sheppard, B.H; Bazerman, M.H. y Lewicki, R.J. (Eds) (1990), pp. 3-30.
- Putnam, L.L. y Poole, M.S. (1987): "Conflict and Negotiation", en Jablin, F.M. et al. (Eds) (1987): *Handbook of Organizational Communication*, Sage, Newbury Park, C.A., pp. 549-599. Citado en Xie, J.; Song, X.M. y Stringfellow, A. (1998).
- Raiffa, H. (1982): *The art and science of negotiation*, Harvard University Press, Cambridge. Citado en Sebenius, J.K. (1992).
- Raiffa, H. (1983): "Mediation of Conflicts", *American Behavioral Scientist*, vol. 27, nº 2, Noviembre/Diciembre, pp. 195-210.
- Raiffa, H. y Sebenius, J.K. (1989): "Synthesizing Themes of the US-PIN Program", en Mautner-Markhof, F. (1989), pp. 293-300.
- Ramamurti, R. (2001): "The Obsolescing 'Bargaining Model'?. MNC-Host Developing Country Relations Revisited", *Journal of International Business Studies*, vol. 32, nº 1, pp. 23-39.
- Rao, A. y Schmidt, S.M. (1998): "A behavioral perspective on negotiation international alliance", *Journal of International Business Studies*, vol. 29, nº 4, pp. 665-693.
- Ring, P.S. (2000): "The Three T's of Alliance Creation: Task, Team and Time", *European Management Journal*, vol. 18, nº 2, pp. 152-163.
- Ring, P.S. y Van de Ven, A.H. (1994): "Developmental Processes of cooperative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 1, pp. 90-118.
- Robbins, S.P. (1999): *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, México.
- Roth, A.E. (1991): "An economic approach to the study of bargaining", en Bazerman, M.H.; Lewicki, R.J. y Sheppard, B.H. (Eds) (1991), pp. 35-68.

- Roth, A.E. y Schoumaker, F. (1983a): "Expectations and reputations in Bargaining: An Experimental Study", *The American Economic Review*, vol. 73, nº3, pp. 362-372.
- Roth, A.E. y Schoumaker, F. (1983b): "Subjective probability and the Theory of Games: Some further comments", *Management Science*, Research notes, Noviembre, vol. 29, nº 11, pp. 1137-1140.
- Roure, J.B. (1997): *Negociación. Resolución de problemas y Creación de valor*, Ed. Folio, Barcelona.
- Rubin, J.Z y Brown, B.R. (1975): *The social psychology of bargaining and negotiation*, Academic Press, New York.
- Rubin, J.Z. (1983a): "Negotiation", *American Behavioral Scientist*, vol. 27, nº 2, pp. 135-147.
- Rubin, J.Z. (1983b): "The Use of third Parties in Organizations: A critical Response", pp. 214-226, en Bazerman, M.H. y Lewicki, R.J. (Eds) (1983), pp. 214-226.
- Ruiz de Olabuénaga, J.I. (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*, Universidad de Deusto, Bilbao.
- Ruiz de Olabuénaga, J.I.; Aristegui, I. Y Megosa, L. (1998): *Cómo elaborar un proyecto de investigación social*, Cuadernos monográficos del ICE, nº 7.
- Saorín, M.C., Escribá, A. e Iborra, M. (2001): "La Influencia de la Cultura en los Procesos de Negociación Interorganizativos: El Caso de las Fusiones, Adquisiciones y las Alianzas Estratégicas", comunicación presentada en el XI Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas, septiembre, Zaragoza.
- Saorín, M.C.; Escribá, A. e Iborra, M. (2002): "La influencia de la cultura nacional en los procesos de negociación interorganizativos: El caso de las adquisiciones y las joint ventures", artículo pendiente de revisión en la revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*.
- Sawyer, J. y Guetzkow, H. (1965): "Bargaining and Negotiation in International Relations", en Kelman, H. (Eds): *International Behaviour: A Social-Psychological Analysis*, New York: Holt, Rinehart, Winston, pp. 465-520.
- Saxton, T. (1997): "The effects of partner and relationship characteristics on alliances outcomes", *Academy of Management Journal*, vol. 40, nº 2, pp. 443-461.

- Schaan, J.L. (1988): "Cómo mejorar la probabilidad de éxito de las empresas conjuntas", *Información Comercial Española*, nº 662, octubre, pp. 33-44.
- Schein, E.H. (1996): "Culture: the missing concept in Organization Studies", *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 229-240. Citado en Iborra, M. (2001).
- Schelling, T.C. (1956): "An essay on Bargaining", *The American Economic Review*, Junio, vol. 46, nº 3, pp. 281-306.
- Schelling, T.C. (1960): *The Strategy of conflict*, Harvard University Press, Cambridge, M.A. Existe una versión en español: Schelling, T.C. (1964): *La estrategia del conflicto*, Ed. Tecnos, S.A., Madrid.
- Sebenius, J.K. (1992): "Negotiation Analysis: A Characterization and Review", *Management Science*, Enero, vol. 38, nº 1, pp. 18-38.
- Sebenius, J.K. (1998): "Negotiating cross-border acquisitions", *Sloan Management Review*, invierno, vol. 39, nº 2, pp. 27-41. Existe una versión en español: Sebenius, J.K. (1998): "La negociación de adquisiciones internacionales", *Harvard Deusto Business Review*, julio-agosto, nº 85, pp. 42-57.
- Sebenius, J.K. (2001): "Six Habits of Merely Effective Negotiators", *Harvard Business Review*, vol. 79, nº 4, pp. 87-97.
- Serrano, G. y Rodríguez, D. (1993): *Negociación en las Organizaciones*, Ed. Eudema Psicología, Madrid.
- Shaughnessy, H. (1995): "International joint ventures: Managing successful collaborations", *Long Range Planning*, vol. 28, nº 3, pp. 10-17.
- Sheppard, B.H. (1984): "Third-party intervention: A procedural framework", en Straw, B.M. y Cummings, L.L. (Eds), *Research in organizational behavior*. Citado en Conlon, D.E. y Sullivan, D.P. (1999).
- Sheppard, B.H.; Bazerman, M.H. y Lewicki, R.J. (Eds) (1990): *Research on Negotiation in Organizations*, JAI Press, Inc., Beverly Hills, volumen II.
- Simon, H.A. (1962): *El Comportamiento Administrativo*, Ed. Aguilar, Madrid.
- Song, X.M.; Xie, J. y Dyer, B. (2000): "Antecedent and Consequences of Marketing Manager's Conflict-Handling Behaviors", *Journal of Marketing*, vol. 64, pp. 50-66.
- Sorenson, R.L.; Morse, E.A. y Savage, G.T. (1999): "A test of the motivations underlying choice of conflict strategies in the dual-concern model", *International Journal of Conflict Management*, vol. 10, nº 1, pp. 25-44.

- Spekman, R.E.; Isabella, L.A.; MacAvoy, T.C. y Forbes, T. III (1996): "Creating strategic alliances which endure", *Long Range Planning*, vol. 29, nº 3, pp. 346-357.
- Stake, R.E. (1995): *The art of Case Study Reserach*, Sage, Thousand Oaks, C.A.
- Stark, P.B. (1994): *"It's Negotiable"*, Pfeiffer & Company, San Diego, C.A.
- Stoever, W.A. (1979): "Renegotiations: The Cutting Edge of Relations Between MNCs and LDCs", *Columbia Journal of World Business*, vol. 14, nº 1, pp. 5-14.
- Strategor (1995): *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad*, Masson, Barcelona.
- Stuhlmacher, A.F. y Champagne, M.V. (2000): "The Impact of Time Pressure and Information on Negotiation Process and Decisions", *Group Decision and Negotiation*, vol. 9, pp. 471-491.
- Stuhlmacher, A.F.; Gillespie, T.L. y Champagne, M.V. (1998): "The impact of time pressure in negotiation: A meta-analysis", *International Journal of Conflict Management*, vol. 9, nº 2, pp. 97-116.
- Susskind, L. y Cruishank, J. (1987): *Breaking the Impasse. Consensual Approaches to Resolving Public Disputes*, Basic Books, New York. Citado en Gómez-Pomar, J. (1991).
- Thomas, K.W. (1992): "Conflict and Negotiation Processes in Organizations" en Dunnette, M.D. y Hough, L.M. (1992): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2ª Ed., vol. 3, Palo Alto, California, pp. 651-717.
- Thompson, L. y Hastie, R. (1990): "Judgment tasks and biases in negotiation" en Sheppard, B.H; Bazerman, M.H. y Lewicki, R.J. (Eds) (1990), pp. 31-54.
- Tiessen, J.H. (1996): *The JV Dilemma: Cooperating and Competing in Japanese Joint Ventures in North America*, Tesis no publicada, York University.
- Tjosvold, D.; Morishima, M. y Belsheim, J. (1999): "Complaint handling on the shop floor: Cooperative reallionships and open-minded strategies", *International Journal of Conflict Management*, vol. 10, nº1, pp. 45-68.
- Tolbert, P.S. (1991): "Negotiations in Organizations: A sociological perspective", en Bazerman, M.H.; Lewicki, R.J. y Sheppard, B.H. (Eds) (1991), pp. 99-118.

- Tung, R.L. (1982): "Us-China Trade Negotiations: Practices, Procedures and Outcomes", *Journal of International Business Studies*, otoño, pp. 25-38.
- Tyebjee, T.T. y Bruno, A.V. (1986): "Negotiating Venture Capital Financing", *California Management Review*, vol. 29, nº1, pp. 45-59.
- Tyler, B.B. y Steensma, K. (1998): "The effects of executives' experiences and perceptions on their assessment of potential technological alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 939-965.
- Underdal, A. (1991): "The outcomes of negotiation" en Kremenyuk, V.A. (Eds): *International negotiation: Analysis, approaches, issues*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 100-115. Citado en Weiss, S.E. (1997).
- Urban, S. (1996): "Negotiating International Joint Ventures", en Ghauri, P. y Usunier, J-C (Eds) (1996), pp. 231-251.
- Urrea, J.A. (2001): *Procesos de Decisión en la Formación de Acuerdos de Cooperación Empresarial: Propuesta de un Modelo Explicativo desde la Perspectiva Cognitiva*, Tesis no publicada, Universitat de València.
- Ury, W. (1993): *De la Negociación al acuerdo. Claves para superar cualquier Negociación*, Paramón Ediciones, S.A., Barcelona.
- Ury, W. (1997): *Supere el No. Cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles*, Ed. Gestión 2000, S.A., Barcelona.
- Ury, W., Brett, J.M. y Goldberg, S.B. (1988): *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Usunier, J-C (1996): "The Role of Time in International Business Negotiations", en Ghauri, P. y Usunier, J-C (Eds) (1996), pp. 153-172.
- Usunier, J-C y Ghauri, P. (1996): "Some General Guidelines for Negotiating International Business", en Ghauri, P. y Usunier, J-C (Eds) (1996), pp. 383-407.
- Valdés, A. (1998): "Pautas para la creación y puesta en marcha de las empresas conjuntas", *Alta Dirección*, especial (I parte), nº 199, mayo/junio, pp. 195-203.
- Valdés, A. y García, E. (1996): "Causas de fracaso de las Joint Ventures: Un marco teórico", *Dirección y Organización*, abril, pp. 54-59.
- Very, P. y Schweiger, D.M. (2001): "The Acquisition Process as a Learning Process: Evidence from a study of Critical Problems and Solutions In Domestic and Cross-Border Deals", *Journal of World Business*, vol. 36, nº 1, pp. 11-31.

- Vlachoutsicos, Ch. (1989): "Interaction between the Theory and Practice of Trade Negotiations: Experiences and Proposals of a Practitioner", en Mautner-Markhof, F. (1989), pp. 117-130.
- Von Newman, J. y Morgenstern, O. (1947): *Theory of games and economic behavior*, Princenton University Press, Princenton, NJ. Citado en March y Simon (1977).
- Walsh, J.P. (1989): "Doing a Deal: Merger and Acquisition Negotiations and Their Impact Upon Target Company Top Management Turnover", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 307-322.
- Walsh, J.P.; Wrang, E. y Xin, K.R. (1999): "Same bed, Different Dreams: Working Relationships in Sino-American Joint Ventures", *Journal of World Business*, vol. 34, nº 1, pp. 69-93.
- Walton, R.E. y McKersie, R.B. (1965): *A Behavioral theory of Labor Negotiations: An analysis of social interaction system*, McGrawHill, New York.
- Weber, Y. (1996): "Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions", *Human Relations*, vol. 49, nº 9, pp. 1181-1192.
- Wehr, P. (1979): *Conflict Regulation*, Boulder, C.O. Westview. Citado en Weiss, S.E. (1993).
- Weiss, S.E. (1987): "Creating the GM-Toyota Joint Venture: A case in complex Negotiation", *Columbia Journal of World Business*, verano, pp. 23-37.
- Weiss, S.E. (1990): "The long path to the IBM-Mexico agreement: An analysis of the microcomputer investment negotiations, 1983-86", *Journal of International Business*, vol. 21, nº 4, cuarto trimestre, pp. 565-598.
- Weiss, S.E. (1993): "Analysis of Complex Negotiations in International Business: The RBC Perspective", *Organization Science*, vol. 4, nº 2, pp. 269-300.
- Weiss, S.E. (1994a): "Negotiation with "romans"-Part I", *Sloan Management Review*, invierno, pp. 51-61. Existe una versión en español: Weiss, S.E. (1995a): "Negociación internacional: algo más que protocolo", *Harvard Deusto Business Review*, vol. 1, nº 65, pp. 30-39.
- Weiss, S.E. (1994b): "Negotiation with "romans"-Part II", *Sloan Management Review*, primavera, pp. 85-99. Existe una versión en español: Weiss, S.E. (1995b): "Las cinco etapas de la negociación internacional", *Harvard Deusto Business Review*, vol. 1, nº 66, pp. 40-54.

- Weiss, S.E. (1996): "International Negotiations: Bricks, Mortar, and Prospects", en Punnett, B.J. y Shenkar, O. (Eds) (1996): *Handbooks for International Management Research*, Blackwell, Cambridge, pp. 209-265.
- Weiss, S.E. (1997): "Explaining outcomes of negotiation: Toward a grounded model for negotiations between organizations" en Lewicki, R.J., Bies, R.J. y Sheppard, B.H. (Eds) (1997): *Research on Negotiation in Organizations*, JAI Press, pp. 247-333.
- Weiss, S.E. (1999a): "In search of Bridges: The Role of Professional Cultures in International Business Negotiations", *Paper*, Diciembre, *Schulich School of Business*, York University, pp. 18-37.
- Weiss, S.E. (1999b): "International Business Negotiations", *Journal of International Business Studies*, vol. 30, nº 2, pp. 431-435.
- Wells, L.T, Jr. (1977): "Negotiating with Third World Governments", *Harvard Business Review*, Enero/Febrero, pp. 72-80.
- Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York. Versión homónima española, FCE, México.
- Williamson, O.E. (1991): "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 269-296.
- Wright, L.L. (1996): "*Qualitative International Management Research*", en Punnett y Shenkar (Eds): *Handbook for International Management Research*, Blackwell, pp. 63-81. Citado en Escribá (1999a).
- Xie, J.; Song, X.M. y Stringfellow, A. (1998): "Interfunctional Conflict, Conflict Resolution Styles, and New Product Success: A Four-Culture Comparison", *Management Science*, vol. 44, nº 12, Diciembre, pp. 192-206.
- Yan, A. y Gray, B. (1994): "Bargaining Power, Management Control and Performance In United States-China joint Ventures: A Comparative Case Study", *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 6, pp. 1478-1517.
- Yan, A. y Gray, B. (2001): "Antecedents and Effects of Parent Control in International Joint Ventures", *Journal of Management Studies*, vol. 38, nº 3, pp. 393-416.

- Yan, A. y Zeng, M. (1999): "International joint venture instability: A critique of previous research, a reconceptualization and directions for future research", *Journal of International Business Studies*, vol. 30, nº 2, pp. 397-414.
- Yin, R.K. (1994): *Case Study research. Design and Methods*, 2ª Edición, SAGE, Thousand Oaks.
- Yuan, L.L. (1998): "Property Acquisition and Negotiation Styles: An Asian Case Study", *Real Estate Finance*, vol. 15, nº 1, pp. 72-78.
- Zaheer, A., McEvily, B. y Perrone, V. (1998): "Does trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", *Organization Science*, vol. 9, nº 2, Marzo/Abril, pp. 141-159.
- Zartman, I.W. (1989): "In search of Common Elements in the Analysis of the Negotiation Process", en Mautner-Markhof, F. (1989), pp. 241-256.
- Zeira, Y y Newbury, W. (1999): "Equity International Joint Ventures (EIJVs) and International Acquisitions (IAs): Generic Differences in the pre- and post-Incorporation Stages", *Management International Review*, vol. 39, nº 4, pp. 323-352.
- Zhao, J.J. (2000): "The Chinese approach to international business negotiation", *The Journal of Business Communication*, vol. 37, nº 3, pp. 209-237.