

## - DRAFTS OF ECONOMIC INTELLIGENCE -

### PERSONALIDAD Y NEGOCIACIÓN: UNA PROPUESTA DE PROTOCOLO PARA NEGOCIACIONES “HARDCORE”

Aragón González, Pablo\*

#### Resumen

La negociación es una actividad que se extiende a lo largo de una vasta cantidad de escenarios en la sociedad moderna, por lo que disponer de las claves para negociar de manera más eficiente resultaría en cualquier caso de gran utilidad. Sin embargo, cuando existen riesgos muy elevados para las personas directa o indirectamente involucradas, adquirir el conocimiento necesario para obtener una ventaja en la negociación se convierte en un propósito casi imperativo. En este trabajo se contempla la personalidad como una de esas claves, realizándose una revisión de la literatura más relevante sobre ambos conceptos, para después unificarla a la teoría de los rasgos y cristalizar en el diseño de un protocolo que se espera pueda ser empleado en dichas situaciones.

---

**Palabras clave:** Negociación, negociaciones hardcore, personalidad, Big Five, persuasión.

#### Abstract

*Negotiation is an activity that extends across a vast number of scenarios in modern society, so having the keys to negotiate more efficiently would in any case be of great use. However, when there are very high risks for the people directly or indirectly involved, acquiring the necessary knowledge to gain an advantage in negotiation becomes an almost imperative purpose. In this work, personality is considered as one of those keys, and a review of the most relevant literature on both concepts is carried out, to later unify it with the theory of traits and crystallize in the design of a protocol that hopefully can be used in such situations.*

---

**Key words:** Negotiation, hardcore negotiations, personality, Big Five, persuasion.

## 1. Introducción

Las relaciones interpersonales son un elemento clave en la naturaleza humana. Como se ha repetido en innumerables ocasiones, “somos seres sociables” (Maturana, 2006, pp. 69). No obstante, al mismo tiempo, todos somos distintos, hecho que supone la existencia de una gran diversidad de pensamientos, actitudes e ideas. De este modo, cuando interactuamos frecuentemente ocurre lo inevitable: la contraposición de juicios; el choque de intereses individuales, y aunque no siempre es así, nuestra estrategia preferida para abordar esta coyuntura suele ser el diálogo. Expresamos

nuestras preocupaciones y deseos ante los demás –de maneras más o menos convenientes– con el fin de resolver nuestras diferencias y obtener un resultado lo suficientemente satisfactorio, al menos para nosotros mismos. Aquí entra en juego la negociación, un fenómeno mucho más frecuente de lo que pensamos, que se encuentra presente tanto en nuestra vida cotidiana como en infinidad de otros contextos de mayor complejidad, y que podría definirse sencillamente, en palabras de Rubin y Brown (1975), como un proceso en el que dos partes tratan de acordar lo que cada

---

\* Escuela de Inteligencia Económica (La\_SEI), Universidad Autónoma de Madrid (Spain) Correo de contacto: [angel.rodriguez@uam.es](mailto:angel.rodriguez@uam.es)

una de ellas debería dar y recibir en una transacción (como se citó en Thompson, 1990).

Thompson et al. (2010) establecen que la negociación ocurre cuando no podemos alcanzar nuestras metas sin la cooperación de los demás. Negociamos con nuestros familiares, nuestra pareja, amigos, profesores, alumnos, compañeros de trabajo e incluso con desconocidos, y en general en cualquier contexto en el que tratemos de convencer a alguien (Budjac, 2011, p. 2). De este proceso derivan muchas decisiones triviales que podemos tomar a diario —como por ejemplo, a qué restaurante ir a cenar—, pero también otras de mayor calado de las que puede depender el bienestar social, laboral, económico y político tanto a nivel nacional como internacional. Sin ir más lejos, fue una compleja negociación lo que permitió poner fin a la conocida crisis de los misiles en Cuba de 1962, impidiendo el inicio de un enfrentamiento nuclear en plena Guerra Fría que habría tenido consecuencias devastadoras (Glover, 2001, pp. 280-323).

Es precisamente en estos últimos casos, en los que peligra la integridad de un individuo o colectivo, donde se hace manifiesta la necesidad de una llave maestra que nos permita abrir la puerta de la influencia y hacer de la negociación una actividad lo más eficiente posible. Tiene sentido que, conocer las consecuencias de nuestro comportamiento y el de la otra parte, así como las particularidades del contexto en el que se lleva a cabo una interacción de estas características, pudiera ayudarnos a anticipar los resultados de una negociación y asegurar el bienestar de todos los implicados de modo directo o indirecto. En concreto, y para contribuir a este fin, el análisis de la personalidad de cara a la negociación será el elemento central de este trabajo.

### 1.1. Tipos de negociación y negociaciones hardcore

Una vez definida la negociación y puesta en evidencia su relevancia en la sociedad actual, conviene clasificarla para esclarecer sus características principales.

En primer lugar, existe una distinción clásica y muy recurrente en la literatura entre la negociación de tipo competitivo y la negociación de tipo cooperativo, atendiendo a los criterios de distribución e integración respectivamente (Budjac, 2011, p. 64). La negociación competitiva o distributiva haría referencia a situaciones de “suma cero”, en las que una ganancia para una de las partes siempre ocurre en detrimento de la posición de la otra —véase, al negociar la compraventa de un producto—. La negociación cooperativa o integradora, en cambio, engloba aquellas circunstancias en las que se busca o existe la posibilidad de una ganancia mutua y un desenlace satisfactorio para ambas partes, por

lo que el provecho de una de ellas no implica necesariamente un deterioro de la postura contraria (Espinosa, 2016). Walton y McKersie (1965) sugieren que ninguna negociación es integradora en su totalidad, sino que la mayoría incluyen aspectos tanto distributivos como integradores (como se citó en Barry y Friedman, 1998).

Por otra parte, podemos recurrir a una tipología no tan extendida en la literatura, pero quizás un tanto más intuitiva, la cual consiste en clasificar la negociación en cuanto a su formalidad. Como bien dicen Neville y Fisk (2019), habitualmente pensamos en la negociación como una actividad infrecuente y formal, cuando la realidad es que el rango de situaciones en las que se manifiesta es mucho más amplio. Así, se dan escenarios en los que la negociación tiene un carácter más formal y estructurado, y otros en los que predomina la informalidad, ya sea por la trivialidad del tema a abordar o por la manera de interactuar de una o ambas partes. Partiendo de esta base, es evidente que una conversación con nuestros amigos sobre el plan preferido para el grupo no se encuentra al mismo nivel que un diálogo entre los embajadores de dos naciones que buscan un acuerdo económico. Pero esto no quiere decir que las negociaciones siempre sean totalmente formales o informales. Más que a una disparidad estrictamente dicotómica, estaríamos aludiendo a una cuestión de grado, en la que una misma negociación puede contar con unos elementos más formales y otros más informales.

Finalmente, un tercer sistema de clasificación apunta a la complejidad de los elementos que rodean este proceso. Según Carrión (2007), en una negociación simple únicamente se maneja y se discute sobre una variable de interés —bien puede ser el precio de un producto—, mientras que en las negociaciones complejas se ven involucradas distintas variables —como plazos o condiciones—. Pero la complejidad de una negociación no depende exclusivamente del número de variables. Schraner (2018), experto en la negociación en el ámbito policial, afirma que sus numerosas confrontaciones con secuestradores, ladrones de bancos y traficantes han supuesto algunas de las negociaciones más difíciles de su carrera. Esto quiere decir que existen otras razones para evaluar la dificultad de una negociación, como la disposición de la otra parte para ceder o el peligro que pueden correr ciertas personas envueltas en la situación. Por tanto, al igual que con la formalidad, inferimos que la complejidad de una negociación es una cuestión de grado que además se apoya en elementos muy variados.

En el presente trabajo, en relación con esta última tipología, utilizaremos el término *negociaciones hardcore* para señalar aquellas interacciones particularmente difíciles, en las que los potenciales costes o riesgos de no llegar a un acuerdo son extremadamente elevados. Dos casos que se ajustan de

forma notable a esta descripción son, por ejemplo, la negociación con un delincuente en un contexto de retención de rehenes, o una conversación con el representante de un país de cuyo resultado depende el inicio o la evolución de un conflicto armado internacional.

## 1.2. Análisis de personalidad: métodos directos e indirectos

En su *Manual de psicología diferencial*, Roberto Colom (2018) explica que no es necesario alcanzar un consenso sobre la definición de un constructo para que su estudio científico sea posible, pues su definición no determina la manera de medirlo. No obstante, como él mismo dice, verbalizar el significado del constructo puede ser útil para hacerlo operativo y manejable de cara a su investigación (p. 400). En este caso concreto, podemos referirnos a los rasgos de personalidad como “tendencias de comportamiento relativamente consistentes y estables que, en interacción con una situación, producen estados mentales que predisponen a un tipo de comportamientos con mayor probabilidad que otros” (De Juan, 2018).

En cuanto a la clasificación de estos rasgos, contamos con diversos modelos propuestos por autores clásicos sobre la estructura de la personalidad que, aunque difieren parcialmente en los atributos que presentan, tienen su base en conceptos muy similares. Hablamos de cuatro modelos especialmente relevantes: el modelo de J. P. Guilford –con 13 factores primarios, cuatro secundarios y uno terciario–, el modelo de 16 factores primarios de R. B. Cattell –junto con ocho secundarios y una serie de factores motivacionales divididos en tres categorías–, el modelo PEN de Eysenck –incluye los superfactores Psicoticismo, Extraversión y Neuroticismo– y el modelo de los Cinco Grandes, más conocido como el modelo *Big Five* –con cinco rasgos principales: Extraversión, Neuroticismo, Responsabilidad, Cordialidad y Apertura a la experiencia–. De los cuatro modelos, el modelo PEN y el *Big Five* cuentan con el mayor apoyo teórico, pero este último es el más utilizado en las investigaciones sobre personalidad, entre otras razones, por su mayor capacidad de predicción del comportamiento (Colom, 2018, pp. 410-420).

Habiendo aclarado qué es la personalidad y de qué se compone, procedemos ahora a comentar los métodos de análisis más utilizados.

A la hora de estudiar la personalidad de un individuo, podemos hacer mano de una serie de métodos que pueden distinguirse en tanto en cuanto evalúan este constructo de manera directa o indirecta (Mischel, 1972).

Según Allport (1953), los métodos directos serían aquellos en los que el sujeto es consciente de que está proporcionando información sobre sus tendencias de comportamiento. Esto bien puede consistir en preguntarle directamente, o en pasarle instrumentos estandarizados a los que habitualmente nos referimos como tests de personalidad (como se citó en Davids, 1955). Por el contrario, los procedimientos indirectos pretenden diseñar un perfil de personalidad del individuo “en ausencia de procedimientos formales” (De Juan, 2018) y sin que este sea consciente ello (Davids, 1955), mediante la observación de indicadores que proveen información sobre determinados rasgos –por ejemplo, deducimos que si una persona publica muchas fotografías con amigos distintos y siempre acude a fiestas, con bastante probabilidad será extraverterida–. Esto se fundamenta en el conocido Principio de Locard, el cual establece que siempre dejamos una “huella de personalidad” en todo lo que hacemos (De Juan, 2018).

Podría parecer en cierto modo que los métodos directos son más precisos y que debieran utilizarse siempre que fuera posible, puesto que es el propio sujeto el que deliberadamente aporta información sobre su personalidad y, ¿quién nos conoce mejor que nosotros mismos, verdad? Sin embargo, esto no es siempre así, ya que perfectamente podemos mantener una idea distorsionada de cómo nos presentamos al mundo exterior, y muchas veces nos mostramos reticentes o incluso somos incapaces de describirnos ante los demás de manera directa (Mischel, 1972). El autor francés Alphonse Karr hace referencia a este fenómeno con una maravillosa frase: “Todo hombre tiene tres personalidades: la que muestra, la que posee y la que piensa que posee” (como se citó en Budjac, 2011, p. 12). Es por esto que muchos investigadores prefieren utilizar métodos de evaluación indirecta, con los que a menudo se han obtenido resultados muy prometedores. Víctor Rubio (2020) menciona cómo en gran cantidad de trabajos empíricos se ha comprobado la eficacia de la estimación de la personalidad mediante el análisis del lenguaje verbal –tanto hablado como escrito– y no verbal. Por otro lado, en situaciones en las que la evaluación directa no es posible, ciertos procedimientos de análisis indirecto han demostrado ser igual de precisos y pueden resultar de extrema utilidad. En un estudio de Youyou et al. (2015), se observó que las predicciones de personalidad realizadas en base a los “Me gusta” de los participantes en sus respectivas cuentas de Facebook se asemejaban considerablemente al perfil elaborado por ellos mismos.

Con todo, y en conclusión, el método de evaluación de personalidad más adecuado dependerá de los objetivos y necesidades de la investigación a llevar a cabo.

### 1.3. Presentación y relevancia de la propuesta teórica

Desde hace varias décadas, la investigación psicológica se ha caracterizado por una marcada tendencia social. Las explicaciones situacionales prevalecen sobre las idiosincráticas, y esto no es de extrañar si tomamos en consideración los numerosos experimentos en los que autores clásicos de la rama social como Tajfel, Sherif o Zimbardo, han puesto de manifiesto la enorme influencia de la situación en el comportamiento humano (Blanco et al., 2005). Sin embargo, ya en 1989, Eysenck denunciaba los prejuicios que una gran mayoría de la comunidad psicológica mantenía hacia el estudio de las diferencias individuales como predictoras de la conducta. Contemplar el mundo desde el prisma de lo social puede llevarnos a ignorar o subestimar el papel de las diferencias individuales, aquello que nos permite entender por qué en muchas ocasiones, distintas personas no actúan de la misma forma ante las mismas circunstancias. Por este motivo, debemos tratar de integrar ambas perspectivas, lo que sin duda contribuirá a maximizar nuestra capacidad explicativa de los distintos procesos que nos acompañan como especie. Y, en efecto, uno de esos procesos es la negociación.

Se plantea una pregunta: ¿existe una estrategia de negociación más efectiva en virtud de la personalidad del sujeto con el que se negocia? Para darle respuesta, este trabajo pretende recoger los resultados más relevantes en cuanto al rol de la personalidad en la negociación, para posteriormente elaborar una propuesta de modelo o protocolo que oriente el comportamiento y facilite la gestión de las ya mencionadas negociaciones hardcore. Para ello se realizará una revisión de la literatura acerca de este asunto, incluyendo las evidencias encontradas en relación con la negociación en general y con la negociación hardcore en particular, y estableciendo los paralelismos pertinentes con esta última.

El principal objetivo es que dicho protocolo tenga una utilidad práctica real, de modo que, en función de las características temperamentales de la contraparte, se conozca la mejor vía de acción e influencia para obtener un desenlace positivo en la mayoría de los casos, evitando así los posibles riesgos derivados de una negociación ineficaz.

## 2. Metodología

Se realizó una revisión bibliográfica compuesta por 3 secuencias de búsqueda en castellano y en inglés, para finalmente seleccionar un total de 27 artículos.

En un principio se utilizó el motor de búsqueda EBSCOhost, incluyendo las bases de datos APA PsycInfo, APA PsycArticles, APA PsycBooks, Psychology and Behavioral Sciences Collection, PSICODOC y Open Dissertations, y posteriormente, las mismas búsquedas se repitieron en Google Scholar. Debido a la reducida capacidad de Google Scholar para filtrar contenido —por ejemplo, para el término *negotiation and personality*, en EBSCOhost se obtuvieron 1693 resultados, mientras que en Google Scholar se obtuvieron 651000—, se optó por emplear este segundo buscador fundamentalmente para acceder a los artículos que no estuvieran disponibles a través de EBSCOhost —a excepción de algunos directamente seleccionados de Google Scholar—. Los términos introducidos fueron *negotiation*, *difficult negotiations*, *personality*, *individual differences* y *persuasion* (y sus correspondientes en castellano), y se analizaron aquellas publicaciones que contuvieran dichas palabras o expresiones en el título, resumen o palabras clave.

**Tabla 1.** Número y selección de publicaciones en cada búsqueda

| Búsqueda                                           | Filtro                      | EBSCO | Google Scholar | Seleccionadas |
|----------------------------------------------------|-----------------------------|-------|----------------|---------------|
| B1 (I)                                             | negotiation AND personality | 1693  | 651000         | 13            |
| (C)                                                | negociación Y personalidad  | 18    | 167000         | 1             |
| Alt. (I)                                           | AND individual differences  | 322   | 2140000        | 5             |
| (C)                                                | Y diferencias individuales  | 4     | 240000         | 0             |
| B2 (I)                                             | persuasion AND personality  | 1957  | 437000         | 3             |
| (C)                                                | persuasión Y personalidad   | 21    | 51900          | 1             |
| Alt. (I)                                           | AND individual differences  | 343   | 629000         | 0             |
| (C)                                                | Y diferencias individuales  | 2     | 47100          | 0             |
| B3 (I)                                             | difficult negotiations      | 105   | 2160000        | 4             |
| (C)                                                | negociación difícil         | 1     | 502000         | 0             |
| Total                                              |                             |       |                | 27            |
| (I) = Inglés, (C) = Castellano, Alt. = Alternativa |                             |       |                |               |

Después de una primera fase de revisión en la que se examinaron los *abstract* de los artículos obtenidos con cada búsqueda, se escogieron únicamente los que demostrasen abordar de manera más precisa los temas de interés para, en una segunda fase, estudiarlos en mayor profundidad. En la Tabla 1 se muestra un resumen del número de publicaciones encontradas y las seleccionadas de forma definitiva en cada búsqueda.

### 3. Resultados

Como ya hemos comentado, el Big Five es el modelo de personalidad más utilizado en el estudio de las diferencias individuales, y basta un pequeño sondeo para comprobar que la inmensa mayoría de los trabajos que integran negociación y rasgos de personalidad también recurren a este esquema teórico. Sin embargo, llama la atención la escasa cantidad de artículos que podemos encontrar al respecto.

Según parece, pese al gran interés que esta cuestión despertó inicialmente, un cúmulo de resultados inconsistentes a lo largo de los años llevaron a abandonar casi por completo la investigación sobre el tema (Elfenbein, 2015). Una frase muy sonada es la de Thompson (1990), quien llegó a afirmar que “la personalidad y las diferencias individuales parecen desempeñar un rol mínimo a la hora de determinar el comportamiento negociador”. Esta conclusión se vio apoyada por una extensa revisión de Rubin y Brown (1975), la cual tuvo un amplio alcance científico.

Aun así, varios autores consideraron que esto no era suficiente para renunciar a la búsqueda de evidencias empíricas replicables. Barry y Friedman (1998) fueron de los primeros en retomar esta corriente, con resultados ciertamente esperanzadores, mientras que otros criticaron el trabajo de Rubin y Brown (1975) y la excesiva referenciación que le habría seguido durante años, denunciando cómo habría favorecido a un abandono prematuro de la investigación (Elfenbein, 2015).

Ante todo, cabe destacar que prácticamente la totalidad de las publicaciones sobre personalidad y negociación se basan o bien en determinar aquellas características personales que convierten a un individuo en un negociador eficaz (ej., Greenhalgh y Gilkey, 1997; Elfenbein et al., 2008; Monteiro et al., 2012; Sharma et al., 2018), o bien en una mera descripción de los efectos de la personalidad en este proceso (ej., Barry y Friedman, 1998; Yonker, 2004; Ma, 2007; Robles et al., 2016), pero ninguna se centra de manera explícita en cómo aprovechar el conocimiento sobre los rasgos de la contraparte para conseguir un cierre beneficioso. No obstante, para compensar esta carencia en relación con el objetivo del presente trabajo, acudimos a parte de la literatura

sobre persuasión personalizada, esto es, el estudio de la persuasión supeditada a los rasgos de personalidad del objeto de influencia (Hirsh et al., 2012). Esta elección se apoya en el vínculo que diversos autores establecen entre negociación y persuasión, llegando a decirse que “la negociación es un esfuerzo por influir o persuadir” (Budjac, 2011, p. 2).

Por otro lado, es necesario aclarar que en ninguno de los textos recopilados sobre negociación y diferencias individuales se alude a negociaciones que impliquen riesgos especialmente elevados, ni a circunstancias que puedan clasificarse dentro de lo que denominaríamos negociaciones *hardcore* o similares, de acuerdo con la definición planteada anteriormente. Más bien, se comprenden situaciones relativamente sencillas, con intercambios o concesiones principalmente de carácter económico, lo que significa que trasladar las conclusiones obtenidas en tales estudios al campo de las negociaciones *hardcore* será una labor fundamental para cumplir con el propósito del trabajo.

#### 3.1. Big Five y negociación

A continuación, conforme al modelo Big Five, se exponen los resultados más relevantes en cuanto al papel de los rasgos de personalidad en la negociación y, de manera complementaria, en contextos de persuasión.

##### 3.1.1. Extraversión

Las evidencias destapadas por la investigación sobre este rasgo son en parte contradictorias. Inicialmente, Barry y Friedman (1998) encontraron en su experimento que la extraversión suponía una desventaja en las negociaciones distributivas, lo que atribuyeron a una supuesta vulnerabilidad a la influencia que presentarían los individuos sociables, es decir, aquellos con puntuaciones altas en esta variable. Otras explicaciones de esta posible desventaja parten de la idea de que los extravertidos son más proclives a tomar riesgos y a compartir información en exceso, de modo que dicha información puede ser utilizada en su contra durante el proceso de negociación (Sharma et al., 2013).

Barry y Friedman (1998) también descubrieron que la extraversión lleva a un mayor anclaje ante una primera oferta, o en otras palabras, la contraoferta de los extravertidos tiende a acercarse mucho más a la oferta inicial de la contraparte que la de los no extravertidos. Sin embargo, los autores observaron algunos beneficios de la extraversión una vez superadas las etapas iniciales de la negociación, y declararon que la extraversión puede ser una ventaja en las situaciones en las que el anclaje no es probable —con una primera oferta no extrema—.

Un concepto interesante es el llamado *face-saving* —equivalente a “salvar las apariencias”— entendido como un intento

de preservar la imagen positiva o reputación que exhibimos ante los demás. Se ha planteado que los extravertidos se centran considerablemente en esta actividad durante los conflictos, pero esto no se ha puesto en relación con una potencial ventaja o desventaja en las negociaciones (Ma, 2007).

Aun existiendo estas discrepancias, la conclusión predominante es que la extraversión usualmente predice un desempeño negociador eficaz (Dewa et al., 2011; Monteiro et al., 2012; Andrade, 2014).

Por otra parte, la extraversión parece estar asociada a una mayor susceptibilidad a la persuasión, lo que se ha atribuido al menor análisis de la información que suelen realizar los que puntúan alto en esta dimensión. Además, se conoce que los individuos extravertidos son más influenciables cuando los mensajes que reciben disponen de un componente social, o cuando el emisor es más sociable y estimulante (Sánchez-Muñoz et al., 2018).

### 3.1.2. Neuroticismo

Los resultados sobre el efecto del neuroticismo en las negociaciones son un algo más consistentes. Por lo general, puntuaciones elevadas en este rasgo se asocian a una menor eficacia en la negociación (Dewa et al., 2011; Monteiro et al., 2012; Sharma et al., 2013) debido a una mayor dificultad para interpretar los intereses de la contraparte y una mayor probabilidad de realizar concesiones precipitadas —para escapar de situaciones incómodas— (Sharma et al., 2013), junto con una tendencia a la impulsividad que puede entorpecer la capacidad de análisis y planificación (Andrade, 2014). Acorde con tales resultados, Sass y Liao-Troth (2015) observaron que el neuroticismo en una de las partes suele beneficiar a la parte contraria en las negociaciones.

Al igual que con la extraversión, se ha sugerido que los individuos neuróticos estarían más inclinados al face-saving (Ma, 2007), pero sin exponer cómo esto afectaría al rendimiento en las negociaciones.

En términos de persuasión, las personas neuróticas parecen ser más influenciables a causa de su propensión a devaluar sus propias actitudes con respecto a las de los demás. Al mismo tiempo, los mensajes que apelan a incrementar la sensación de control y seguridad pueden tener más potencial persuasivo con este tipo de sujetos (Sánchez-Muñoz et al., 2018).

### 3.1.3. Cordialidad

Las investigaciones sobre el rasgo de cordialidad indican que puede resultar una ventaja en contextos cooperativos o integradores, pero un inconveniente en negociaciones muy distributivas o competitivas.

Barry y Friedman (1998) apuntan a que los individuos cordiales manifiestan una mayor dificultad para hacer explícitos sus intereses, además de que suelen pedir menos y conceder más, mientras que Ma (2007) establece que tienden a confiar más en la contraparte y con más frecuencia presentan orientaciones ganar-perder en las negociaciones. En cambio, otros autores defienden que la desventaja de la cordialidad radica en la utilización de tácticas menos asertivas (Sharma et al., 2013; Andrade, 2014). Quizás una consecuencia directa de todo lo mencionado es que, como se ha visto, una alta cordialidad también implica un mayor anclaje ante una primera oferta de la contraparte (Barry y Friedman, 1998).

Un trabajo que contradice gran parte de los estudios previos es el de Sass y Liao-Troth (2015), quienes encontraron una relación positiva entre la cordialidad y la eficacia en las negociaciones distributivas. No obstante, los mismos investigadores subrayaron las importantes diferencias metodológicas de su experimento —por ejemplo, para valorar la eficacia en las tareas tuvieron en cuenta distintos tipos de resultados, en lugar de uno solo como podría ser la ganancia económica—, y disponemos de un compendio de evidencias que sigue haciendo más plausible la idea de que la cordialidad es realmente un hándicap en escenarios competitivos.

Por otro lado, desde la literatura sobre personalidad, la cordialidad se asocia notablemente a la empatía (Iacovella et al., 2015), y por lo que se conoce esta cualidad puede suponer una desventaja en un contexto persuasivo. Aquellos con altos niveles de empatía serían más influenciables, sobre todo a través de un emisor con el que consiguen identificar similitudes importantes (Sánchez-Muñoz et al., 2018).

### 3.1.4. Responsabilidad

Al contrario de lo que podríamos pensar, la responsabilidad no parece estar asociada a la eficiencia en la negociación de manera especialmente significativa, hecho que puede apreciarse en las correlaciones nulas reveladas por varias publicaciones (Barry y Friedman, 1998; Sharma et al., 2013).

A pesar de ello, los autores hacen hincapié en que el propio diseño de sus investigaciones podría haber impedido que las virtudes de este rasgo se manifestaran de forma natural. Barry y Friedman (1998) cuestionan la generalización de sus resultados, alegando que las tareas y la información proporcionada a los participantes eran bastante sencillas, por lo que no se dio pie a un procesamiento complejo del que podrían haberse beneficiado los más responsables. Sharma et al. (2013), por su parte, sostienen que los voluntarios de su experimento no pudieron preparar sus interacciones ni buscar información adicional, además de que su tiempo en las negociaciones fue relativamente limitado. Asimismo, advierten de que la mayoría de los estudios utilizan muestras

de universitarios, y que esta homogeneidad podría haber conducido a un problema de restricción de rango.

Entre tanto, en los casos en que sí se ha observado una relación entre la responsabilidad y el desempeño en la negociación, casi siempre ha sido positiva (Monteiro et al., 2012; Andrade, 2014), y la explicación más razonable proviene de la mayor capacidad de planificación y análisis que comúnmente poseen las personas altas en responsabilidad (Andrade, 2014).

Por último, no parecen haberse obtenido conclusiones relevantes sobre el cambio de actitudes en base a los niveles de responsabilidad de los individuos, posiblemente porque la investigación está más enfocada en otro tipo de variables como la extraversión o el neuroticismo (Sánchez-Muñoz et al., 2018).

### 3.1.5. Apertura a la experiencia

Los trabajos que refieren una correlación sustancial entre apertura y negociación son bastante reducidos. Entre ellos se encuentran los textos de Monteiro et al., (2012) y de Sass y Liao-Troth (2015), quienes identifican una asociación positiva entre este rasgo y el desempeño en las negociaciones integradoras y distributivas, respectivamente. Al margen de dichos estudios, contamos con propuestas como las de Ma (2007) que, conociendo la faceta de flexibilidad cognitiva por la que se caracterizan los individuos altos en apertura, estima que tienden a mantener orientaciones ganar-perder con menor probabilidad, anticipando a menudo desenlaces más integradores en los que ambos actores pueden salir beneficiados.

En cuanto a la persuasión, aunque no se ha estudiado en profundidad la susceptibilidad a la influencia en función de las puntuaciones en la dimensión de apertura, esta se ha relacionado en gran medida con el constructo denominado *necesidad de cognición*, el cual se define como la satisfacción o el placer derivado de la reflexión o la actividad cognitiva en general (Carmona-Halty y Rojas-Paz, 2014). En esta línea, la investigación apunta a que la necesidad de cognición disminuye la vulnerabilidad a la persuasión (Sánchez-Muñoz et al., 2018).

## 4. Discusión

### 4.1. Aplicación a negociaciones hardcore

Llegados a este punto, hemos comentado la literatura más destacada sobre personalidad y negociación para cada uno de los componentes del modelo Big Five. Ahora bien, las conclusiones mostradas son preferentemente aplicables a

interacciones sin demasiada dificultad, en las que se manejan pocas variables y donde las consecuencias suelen tener una importancia menor. Más aún, el foco se sitúa casi exclusivamente en los valores más elevados de los rasgos, pasando por alto el papel de aquellos sujetos con puntuaciones por debajo de la media.

Nuestra intención es trasladar los resultados de esta búsqueda y completarlos a partir de la teoría sobre los rasgos, para que se adecuen a contextos más complejos en los que existe una mayor incertidumbre sobre las distintas trayectorias que puede tomar la negociación, así como un mayor riesgo en caso de no gestionar el conflicto de manera satisfactoria —hablamos de negociaciones hardcore—. En este sentido, comentaremos las hipótesis que puedan derivarse de lo expuesto previamente, en relación con cada rasgo y siguiendo el mismo orden que en la sección anterior.

#### 4.1.1. Extraversión

En base a los estudios recogidos podemos establecer dos grandes asunciones. La primera de ellas es que este rasgo supone una desventaja al principio de la negociación, en parte debido a la vulnerabilidad al anclaje, aunque puede convertirse en una ventaja a medida que el proceso avanza (Barry y Friedman, 1998). Permitir que la contraparte inicie la negociación puede revelarnos información valiosa sobre sus intereses (Budjac, 2011, p. 208), pero en estos casos aprovechar el anclaje realizando una primera oferta extrema podría conferirnos una superioridad decisiva.

La segunda premisa es que los extravertidos, a causa de su marcada orientación social, suelen ser sujetos más persuasibles (Sánchez-Muñoz et al., 2018). A este comentario hay algo que añadir, y es que tiene sentido que el hecho de ser más influenciables no se deba simplemente a las características sociales de la situación, sino a un elemento más amplio del que las interacciones forman parte: la estimulación. El componente principal de la extraversión es la búsqueda de estimulación (Colom, 2018, p. 470), y el contacto con las personas es enormemente estimulante, algo que puede facilitar que estos individuos estén mucho más receptivos en ambientes sociales. De este modo, sugerimos que los extravertidos pueden ser más susceptibles a la persuasión cuanto más estimulante les resulte el entorno en su conjunto.

No hay razón para pensar que lo mencionado no ocurriría de manera similar en negociaciones hardcore; es más, cabe la posibilidad de que la presión, el riesgo y otros factores asociados a este tipo de encuentros constituyeran una estimulación adicional que hiciera de la extraversión un hándicap mayor.

Pero ¿Qué hay de la introversión? La teoría nos indica que los introvertidos, al contrario que sus opuestos, presentan una activación espontánea de la corteza cerebral

superior a la normal (Colom, 2018, p.470), y que dicha propiedad puede llevar a que, en condiciones de mucha estimulación, se produzca un fenómeno conocido como *inhibición transmarginal* (Eysenck, 1983). Esto no sería más que un intento por parte del organismo de protegerse de un estado en el que se han superado los niveles óptimos de activación, de tal forma que podrían resultar perjudiciales. La consecuencia directa sería una especie de cortocircuito cerebral que, ante circunstancias complejas, podría dificultar el pensamiento y aumentar la propensión a cometer errores.

Se propone entonces una maniobra semejante a la de los extrovertidos, donde el objetivo es incrementar la estimulación del entorno negociador, pero no tanto para aumentar la sensibilidad a la persuasión, sino más bien para obstaculizar un desempeño eficaz. Algunas maneras de reforzar esta activación podrían ser proporcionar sustancias consideradas estimulantes como el tabaco, el café o el té (Pérez, 1981), subir ligeramente el tono del discurso, hablar con mayor rapidez de la habitual, elevar la temperatura del ambiente...etc.

Aun así, creemos que es importante no generar una estimulación excesiva en casos en los que se perciba una tendencia claramente hostil por parte de la postura contraria, con el fin de evitar posibles reacciones abruptas acaben con nuestras oportunidades de salir beneficiados.

#### 4.1.2. Neuroticismo

Casi todos los autores concuerdan en que las puntuaciones elevadas en este rasgo conllevan un menor rendimiento en las negociaciones. Estas personas son más impulsivas (Andrade, 2014) y tienden a ceder más rápidamente (Sharma et al., 2013). A su vez, la ansiedad –producto del neuroticismo– suele dificultar la memoria operativa, provocando una atención más selectiva y por tanto más susceptibilidad a la distracción (Colom, 2018, p. 444).

De nuevo, no disponemos de motivos que nos inciten a descartar estas conclusiones para los escenarios hardcore de la negociación, e incluso la mayor presión e inseguridad propias de estos contextos serían una problemática añadida para la contraparte que actuaría a nuestro favor. Los últimos son técnicas arriesgadas (Budjac, 2011, p. 217), pero también podrían ser útiles para incorporar más presión ante un interlocutor neurótico en un claro estado de indecisión.

Por otro lado, el neuroticismo está estrechamente ligado a la emocionalidad, hasta el punto en que un término análogo a este rasgo es el de inestabilidad emocional (Colom, 2018, p. 410). Así pues, hacer referencia a aspectos emotivos y a los peligros de la situación podría repercutir negativamente en el rendimiento de los individuos neuróticos y, en adición,

emitir mensajes que apelen a la seguridad y al control facilitaría la persuasión, como ya hemos visto en Sánchez-Muñoz et al. (2018).

En lo que respecta a los sujetos emocionalmente estables, al no verse casi afectados por elementos como la incertidumbre o la presión, parece difícil identificar puntos débiles de los que sacar provecho en esta clase de negociaciones. Sin embargo, inferimos que lo más eficiente sería obviar los aspectos emocionales y centrarse directamente en la exposición de argumentos sólidos y racionales, verbalizando los posibles resultados del encuentro desde un punto de vista lo más objetivo posible.

#### 4.1.3. Cordialidad

Antes se ha descrito cómo una alta cordialidad podía constituir una gran desventaja en un clima muy competitivo, lo que tenía su causa en un exceso de confianza en la contraparte, una notable disposición a cooperar (Ma, 2007) y una escasa asertividad a la hora de rechazar y establecer peticiones (Barry y Friedman, 1998; Sharma et al., 2013; Andrade, 2014). Al igual que la extraversión, este rasgo favorece el anclaje frente a ofertas iniciales extremas (Barry y Friedman, 1998) y, además, su vínculo con la empatía sugiere una especial vulnerabilidad a la persuasión (Sánchez-Muñoz et al., 2018).

En este caso, la garantía de que nuestras peticiones tendrán menor probabilidad de ser rechazadas nos invita a adoptar una postura muy asertiva, en cierto modo intimidante, para lograr imponer nuestros intereses sobre los de la otra persona sin topar con demasiada resistencia. Asimismo, aprovechando el exceso de confianza de los sujetos cordiales, en ocasiones podríamos incluso servirnos de la mentira y de las falsas promesas para conseguir una aceptación más rápida de nuestros términos. En principio, esta estrategia puede parecer un tanto desagradable, pero enseguida se torna justificable cuando lo que se pretende es prevenir un mal mayor –desde luego, es preferible mentir a un secuestrador si con ello se evita que sean dañadas terceras personas–. No obstante, debemos ser precavidos y sólo recurrir al engaño cuando tengamos la certeza de que no puede volverse en nuestra contra, por ejemplo, dificultando una futura negociación con los mismos actores debido a ruptura de la confianza.

Otra vía de acción, o quizás complementaria a la anterior, estaría basada en suscitar empatía. Apelar al sufrimiento que entrañan determinadas acciones en los demás podría hacer recapacitar al interlocutor y generar un cambio en su conducta o sus demandas. Para que resulte del todo efectivo es imprescindible fomentar la identificación con las personas a las que nos referimos, señalando semejanzas entre ellos y tratando de inducir familiaridad, pues ya hemos indicado

que esto facilita la empatía y con ello la persuasión (Sánchez-Muñoz et al., 2018).

Por otra parte, los individuos con un grado bajo de cordialidad tienden a la hostilidad, suelen ser egocéntricos y muestran una gran indiferencia hacia las necesidades y preocupaciones ajenas (De Juan y García, 2004), por lo que la asertividad pasaría a ser insuficiente y promover la compasión se convertiría en una táctica muy endeble. Al contrario, lo más apropiado posiblemente sería enfatizar y hasta exagerar los beneficios personales que podrían brindar una o varias ofertas concretas, con la intención de hacerlas más atractivas.

En relación con esto último, si un negociador con baja cordialidad perteneciese a un equipo criminal involucrado en el conflicto, podríamos valernos de su probable falta de lealtad para obtener información crucial sobre el grupo, a cambio de una resolución que le fuese favorable.

#### 4.1.4. Responsabilidad

Mientras que el principal motor de los extravertidos es la estimulación, lo que motiva a los responsables es el orden, la reflexión y el cumplir con lo que consideran son sus deberes u obligaciones (De Juan y García, 2004). A su vez, la investigación revela que, cuando la responsabilidad causa un efecto en la negociación, este suele ser siempre positivo aparentemente gracias a la inclinación de estos sujetos al análisis y la planificación (Andrade, 2014).

Una vez más, en virtud de este conocimiento, podemos identificar dos grandes estrategias para aplicar en negociaciones hardcore. La primera supondría manipular las condiciones de la interacción para restringir la preparación y los recursos de la contraparte —organizando un encuentro temprano o inesperado, moderando el tiempo durante la negociación, bloqueando el acceso a ayudas externas, etc.—. La segunda implicaría subrayar la importancia de determinadas normas morales, sociales y/o legales para tratar de generar malestar e idealmente modificar sus actitudes. Si bien cabe pensar que esto no siempre funcionaría porque muchos individuos rehúsan de las normas convencionales, siempre podríamos indagar sobre sus valores personales y los criterios ante los que responde —por ejemplo, si es creyente, sus obligaciones de acuerdo con la religión que profesa— para apelar a ellos como alternativa.

Parece que la responsabilidad en sí se presenta como un rasgo bastante deseable, ya que la irreflexión y la ausencia de planificación podrían conducir a tomar decisiones precipitadas y a una mayor vulnerabilidad ante las tácticas de la postura contraria. Al margen de esta probable ventaja inicial frente a los negociadores con responsabilidad baja, podríamos incorporar una pequeña jugada a nuestra estrategia global, la cual consistiría en plantear preferentemente medidas

que conllevaran el menor esfuerzo posible por parte de estos sujetos, por supuesto, siempre conforme a nuestros intereses. Esta propuesta se sostiene en la idea de que la irresponsabilidad viene acompañada de negligencia y una falta de compromiso con el trabajo en general (Clarke y Robertson, 2005), por lo que las exigencias más leves resultarían más atractivas.

#### 4.1.5. Apertura a la experiencia

El rasgo de apertura es sin duda el más complicado de abordar, y la literatura con respecto a su impacto en la negociación es la menos aclaratoria; mientras que algunos autores defienden que su efecto se da en contextos integradores (Monteiro et al., 2012; Andrade, 2014), otros abogan por entornos distributivos (Sass y Liao-Troth, 2015). Pero esto no nos impide acudir a la teoría del Big Five para elaborar conclusiones adaptadas a las negociaciones hardcore que sean compatibles con las características de esta dimensión.

Sabemos que las personas altas en apertura son tolerantes, flexibles y creativas, poseen un amplio interés artístico y se ven atraídas por la novedad, el cambio y las ideas no convencionales (De Juan y García, 2004). De manera análoga, su entusiasmo por pensar se ve reflejado en la estrecha relación entre dicho rasgo y la necesidad de cognición (Carmona-Halty y Rojas-Paz, 2014). Con todo esto, si pudiéramos escoger el lugar en el que efectuar la negociación, es posible que una estética artística provocara una actitud positiva en el negociador que posteriormente se tradujera en una conversación más sencilla y transigente. Al mismo tiempo, tal vez podríamos aumentar la deseabilidad de nuestras ofertas a través de alusiones a su originalidad o añadiendo pequeños matices que las hicieran parecer más innovadoras.

Quizás esta última sugerencia sea algo más difícil de visualizar que las anteriores, por lo que la ilustraremos con un ejemplo práctico. Pongamos que nos encontramos con el embajador de un país que se halla en conflicto con otro país vecino. El motivo de la disputa es la conquista de un territorio muy rico en recursos naturales que cada uno de los gobiernos reclama de su propiedad, y el objetivo de la reunión es llegar a un acuerdo que permita aliviar las crecientes tensiones entre ambas naciones y así desincentivar el comienzo de una guerra. Un análisis de la personalidad del embajador ha revelado que es una persona con un grado muy alto de apertura a la experiencia, y nosotros nos debatimos entre varias proposiciones. De acuerdo con la sugerencia planteada en este apartado, una idea relacionada con redirigir el gasto militar a la creación de maquinaria avanzada para la explotación de las propias fuentes de riqueza, probablemente tenga un mayor impacto persuasivo, o como mínimo, sea más llamativa, que el ofrecimiento de un mero acuerdo comercial para un reparto del territorio entre los dos países, debido a su naturaleza más original.

En cuanto a los individuos bajos en apertura, son con más frecuencia religiosos, conservadores, conformistas, poco creativos, reacios a grandes cambios y suelen tener una reducida variedad de intereses (De Juan y García, 2004). En presencia de este tipo de perfiles, lo primordial a tener en cuenta es que probablemente las ideas novedosas, reformistas o radicales no sean las más convenientes. En su lugar, de forma similar a lo propuesto para los sujetos con responsabilidad alta, deberíamos reconocer sus valores y creencias para hasta cierto punto orientar nuestro discurso a cubrir cualesquiera necesidades psicológicas y emocionales que surgieran de ellas –enfatar deberes religiosos, compromisos morales, etc.–.

## 4.2. Propuesta de protocolo

En vista de todo lo expuesto, finalmente se abre la puerta al cometido principal del trabajo: redactar un protocolo de actuación para negociaciones *hardcore* basado en los atributos de personalidad de la contraparte, a fin de que aquel que lo utilice pueda acogerse a las limitaciones asociadas a cada rasgo para afianzar sus probabilidades de éxito.

Previo a consultar el protocolo, sería necesario realizar un análisis de la personalidad del sujeto en cuestión. Sin embargo, es evidente que en la gran mayoría de los casos no podríamos aplicarle métodos de evaluación directa, bien porque no tendríamos contacto con él hasta el momento de la negociación, o bien porque, con razón, no estaría dispuesto a proveer información sobre sí mismo. En su defecto, se podría llevar a cabo un perfilado indirecto que, como se ha descrito en la introducción del trabajo, estaría respaldado en un conjunto de indicadores obtenidos mediante la observación de su comportamiento, costumbres, preferencias, redes sociales, relaciones...

Después de haber completado el perfil de personalidad ya podríamos hacer uso del protocolo, por lo que sin más preámbulos pasamos a establecer sus puntos fundamentales resumiendo los criterios desarrollados a lo largo del presente documento:

Con *extraversión* alta, realizar una oferta inicial extrema para provocar un efecto de anclaje. Si es posible, hablar con cierta rapidez, en un tono elevado, aumentar la temperatura del ambiente, incorporar sustancias activadoras (como el café) y añadir otros elementos estimulantes para crear un entorno que facilite la persuasión.

Con *extraversión* baja o *introversión*, buscar una sobreestimulación para dificultar la capacidad de procesamiento y afectar al rendimiento en general, pero no de manera excesiva para evitar posibles respuestas de rechazo.

Con *neuroticismo* alto o inestabilidad emocional, hacer referencia a los riesgos de la situación y a asuntos con carga emocional, proponer soluciones que sugieran control y seguridad, y plantear ultimátum si observamos un claro estado de indecisión.

Con *neuroticismo* bajo o estabilidad emocional, prescindir de cuestiones emocionales y priorizar la exposición de argumentos racionales desde un punto de vista objetivo.

Con *cordialidad* alta, realizar una oferta inicial extrema para provocar un efecto de anclaje y actuar de forma intimidante o muy asertiva. Si tenemos la seguridad de que el encuentro no volverá a repetirse, podemos hacer uso de la mentira aprovechando el exceso de confianza. Tratar de generar empatía hacia terceras personas indirectamente implicadas, enfatizando su dolor o sufrimiento y buscando que el sujeto se sienta identificado con ellas al menos en algún aspecto.

Con *cordialidad* baja, renunciar a los intentos de suscitar empatía y, en cambio, acentuar o exagerar los beneficios que la contraparte puede obtener si accede a una determinada alternativa que le ofertamos.

Con *responsabilidad* alta, impedir la planificación en la medida de lo posible (por ejemplo, mediante encuentros inesperados o poco anticipados), limitar el tiempo dedicado a la interacción y efectuar otras medidas similares para obstaculizar el análisis complejo. Vincular nuestras peticiones a obligaciones morales, legales, sociales o religiosas (si es practicante) que el sujeto debería cumplir.

Con *responsabilidad* baja, presentar alternativas que, aunque nos favorezcan, impliquen o parezca que implican poco esfuerzo por parte del sujeto para que resulten más atractivos (en otras palabras, “dárselo masticado”).

Con *apertura* a la experiencia alta, realizar ofertas novedosas y originales o hacerlas ver como tal. Si es posible, escoger un entorno con detalles artísticos y estéticamente atractivo para llevar a cabo la negociación, con el propósito de generar una actitud positiva en la contraparte.

Con *apertura* a la experiencia baja, evitar realizar propuestas demasiado innovadoras o que conlleven cambios muy significativos, ya que pueden resultar aversivas. Asimismo, tratar de identificar sus valores y creencias para elaborar un discurso congruente con ellas.

Es importante resaltar que con estas directrices no se está afirmando que unas determinadas estrategias deban emplearse únicamente con un tipo concreto de personalidad, sino que probablemente sean más eficientes si se practican en presencia de sujetos con las características descritas.

Por último, poner en claro que no se trata de una guía infalible, ni mucho menos definitiva, y la intención es que opere de manera complementaria a los procedimientos basados en las características situacionales de la negociación. Por supuesto habremos de considerar el historial del individuo, la cultura a la que pertenece, las circunstancias que nos rodean en el momento de la negociación... Los extravertidos generalmente buscan estimulación, pero es posible que a nuestra contraparte no le agrade tomar café o que en su cultura se aborrezca el consumo de tabaco.

Dicho esto, en el apartado final mencionamos algunas limitaciones del trabajo, además de los caminos que puede tomar la investigación futura para enriquecer el campo de la personalidad y negociación.

### 4.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Podemos estar seguros de que la motivación de este escrito no es en absoluto estéril, puesto que realmente existen evidencias de que conocer la personalidad de la contraparte puede mejorar el desempeño en la negociación (De Moura y Costa, 2018). No obstante, todo trabajo académico cuenta con carencias y aspectos que pueden limitar su generalización, y en tal sentido este caso no es una excepción.

En primer lugar, hay ciertas variables que no se han contemplado y que pueden moderar el efecto de los rasgos. Por ejemplo, Lui et al. (2005) advirtieron diferencias culturales al encontrar que, parte de las conclusiones sobre personalidad y negociación obtenidas con una muestra estadounidense, no se replicaban con una muestra de participantes chinos; mientras que Barry y Friedman (1998) observaron que la eficacia de los negociadores también dependía de sus expectativas de resultado. Por otro lado, el estudio de las capacidades cognitivas ha demostrado que la inteligencia igualmente puede modular la intensidad con la que se manifiestan factores como la inestabilidad emocional (Colom, 2018, p. 102).

Una segunda limitación corresponde al hecho de que no se ha tenido en cuenta la interacción entre los rasgos a la hora de elaborar la propuesta. Esto no se debe solo a la restringida extensión del trabajo, sino principalmente a la enorme dificultad que supondría evaluar un sinnúmero de distintas alternativas de comportamiento. Sin embargo, naturalmente no descartamos que pueda abordarse en un futuro.

En tercer lugar, recurrir a este protocolo tendría especial sentido en aquellas circunstancias en las que la fuerza de los rasgos excediera la fuerza de la situación —es decir, con puntuaciones altas o bajas—, pero no sería tan oportuno a la vista de individuos ubicados en los valores medios de estas dimensiones.

Con tal de cubrir estas y otras cuestiones, se sugieren varias trayectorias de investigación. Para empezar, ponemos de relieve la importancia de continuar con el estudio conjunto de la negociación y la personalidad en términos generales, ya que se trata de un campo del que todavía tenemos muy poca información. Por otra parte, a un nivel más específico, pensamos que sería conveniente profundizar sobre el papel de las variables mediadoras de los rasgos, tanto en el plano psicológico —inteligencia, actitudes, expectativas, etc.— como en el social y cultural. Y finalmente, invitamos a desarrollar y/o utilizar otras teorías que permitan completar y potenciar la validez del protocolo formulado, para que las consecuencias derivadas de su puesta en práctica sean lo más satisfactorias posibles.

## 5. Referencias

- Alves, J. y Cabral, A. P. (2018). Personality Traits and Negotiation Style Effects on Negotiators' Perceptions in a Web-Based Negotiation. *Journal of Organizational and End User Computing*, 30(2), 1-19. <http://dx.doi.org/10.4018/JOEUC.2018040101>
- Andrade, M. (2014). *Personality and negotiation: a study with a new approach*. [Tesis Doctoral, University Institute of Lisbon]. <https://1library.org/document/q063nx9q-personality-negotiation-study-new-approach.html>
- Barry, B. y Friedman, R. A. (1998). Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiation. *Journal of personality and social psychology*, 74(2), 345. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.74.2.345>
- Blanco, A., Caballero, A., y De la Corte, L. (2005). *Psicología de los grupos*. Pearson Educación.
- Bouchard, T. J. (1994). Genes, environment, and personality. *Science*, 264(5166), 1700-1701. <http://dx.doi.org/10.1126/science.8209250>
- Budjac, B. A. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Pearson Educación.
- Butler, M. J. (2019). Negotiation and Mediation in the Hard(est) Cases. *International Negotiation*, 24(3), 357-370. <http://dx.doi.org/10.1163/15718069-24031189>
- Carmona-Halty, M. y Rojas-Paz, P. (2014). Rasgos de personalidad, necesidad de cognición y satisfacción vital en estudiantes universitarios chilenos. *Universitas Psychologica*, 13(1), 83-94. <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/download/1757/6780>

- Clarke, S. y Robertson, I. (2005). A meta-analytic review of the Big Five personality factors and accident involvement in occupational and non-occupational settings. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 78(3), 355-376. <https://doi.org/10.1348/096317905X26183>
- Clendenes, C. E. (2018). *Rasgos De Personalidad Y Habilidades Para La Gestión De Negociación De Conflictos En Docentes De Educación Primaria Y Secundaria De Sullana*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11263/clendenes\\_cc.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11263/clendenes_cc.pdf?sequence=1)
- Colom, R. (2018). *Manual de psicología diferencial*. Madrid: Pirámide.
- Davids, A. (1955). Comparison of three methods of personality assessment: direct, indirect, and projective. *Journal of personality*, 23, 423-440. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6494.1955.tb01167.x>
- De Juan, M. (2018). Perfilado indirecto de personalidad con fines de inteligencia. En Izquierdo, H (Ed.), *Manual de inteligencia económica y competitiva*. Tirant lo Blanch.
- De Juan, M. y García, L. F. (2004). *Nuestra personalidad. En qué y por qué somos diferentes*. Biblioteca Nueva.
- Elfenbein, H. A. (2015). Individual differences in negotiation: A nearly abandoned pursuit revived. *Current Directions in Psychological Science*, 24(2), 131-136. <http://dx.doi.org/10.1177/0963721414558114>
- Elfenbein, H. A., Curhan, J. R., Eisenkraft, N., Shirako, A. y Baccaro, L. (2008). Are some negotiators better than others? Individual differences in bargaining outcomes. *Journal of Research in Personality*, 42(6), 1463-1475. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrp.2008.06.010>
- Espinosa, R. M. (2016). Análisis de los tipos de negociación y su incidencia en la toma de decisiones con personas afines y no afines. <http://repositorio.utma-chala.edu.ec/bitstream/48000/7839/1/ECUACE-2016-AE-CD00027.pdf>
- Eysenck, H. J. (1983). Psychophysiology and personality: Extraversion, neuroticism and psychoticism. In *Individual differences and psychopathology* (pp. 13-30). Academic Press. [https://hanseysenck.com/wp-content/uploads/2019/12/1983\\_eysenck\\_-\\_psychophysiology\\_and\\_personality\\_extraversion\\_neuroticism\\_and\\_psychoticism\\_physiological.pdf](https://hanseysenck.com/wp-content/uploads/2019/12/1983_eysenck_-_psychophysiology_and_personality_extraversion_neuroticism_and_psychoticism_physiological.pdf)
- Eysenck, H. J. (1989). El lugar de las diferencias individuales en la psicología científica. *Estudios de psicología: Revista Trimestral de Psicología General*, 10(39-40), 159-206. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1080/02109395.1989.10821126>
- Glover, J. (2001). *Humanidad e inhumanidad: una historia moral del siglo XX*. Madrid: Cátedra.
- Greenhalgh, L. y Gilkey, R. (1997). Clinical assessment methods in negotiation research: The study of narcissism and negotiator effectiveness. *Group Decision and Negotiation*, 6(4), 289-316. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1008649527205>
- Grubb, A., Brown, S. y Hall, P. (2015). Personality traits and coping styles in UK police officers. Do negotiators differ from their non-negotiator colleagues? *Psychology, Crime & Law*, 21(4), 347-374. <http://dx.doi.org/10.1080/1068316X.2014.989165>
- Haugtvedt, C. P. y Petty, R. E. (1992). Personality and persuasion: Need for cognition moderates the persistence and resistance of attitude changes. *Journal of Personality and Social psychology*, 63(2), 308. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.63.2.308>
- Hirsh, J. B., Kang, S. K. y Bodenhausen, G. V. (2012). Personalized persuasion: Tailoring persuasive appeals to recipients' personality traits. *Psychological science*, 23(6), 578-581. <http://dx.doi.org/10.1177/0956797611436349>
- Iacovella, J. D., Díaz Lázaro, C. M. y Richard's, M. M. (2015). Relación entre la empatía y los cinco grandes factores de personalidad en una muestra de estudiantes universitarios. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 7(2), 14-21. <http://revistas.unc.edu.ar/index.php/racc/article/view/9038/Iacovella%20et%20al>
- Janis, I. L. (1954). Personality correlates of susceptibility to persuasion. *Journal of personality*, 22(4), 504-518. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6494.1954.tb01870.x>
- Liu, L. A., Friedman, R. A. y Chi, S. C. (2005). 'Ren Qing' versus the 'Big Five' The Role of Culturally Sensitive Measures of Individual Difference in Distributive Negotiations. *Management and Organization Review*, 1(2), 225-247. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00010.x>
- Ma, Z. (2007). Personality and negotiation revisited: The mediating role of negotiator cognition. <http://cite->

- [seerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?jsessionid=34FDE29B0F66CE5546EA5422AA8B16AB&doi=10.1.1.389.9296&rep=rep1&type=pdf](https://seerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?jsessionid=34FDE29B0F66CE5546EA5422AA8B16AB&doi=10.1.1.389.9296&rep=rep1&type=pdf)
- Mintu-Wimsatt, A. (2002). Personality and negotiation style: the moderating effects of cultural context. *Thunderbird International Business Review*, 44(6), 729-748. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/tie.10047>
- Manzanero, A. L. (2002). La negociación como solución a situaciones conflictivas. *Anuario de Psicología Jurídica*, 12(1), 129-140. <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/juridica/2002/80167.pdf>
- Maturana, H. (2006). Biología del fenómeno social. *Desde la biología a la psicología* (pp. 69-83). Editorial Universitaria. [https://cursa.ihmc.us/rid/%3D1222211164487\\_1096004227\\_6868/social\\_phen\\_biology.pdf](https://cursa.ihmc.us/rid/%3D1222211164487_1096004227_6868/social_phen_biology.pdf)
- Mischel, W. (1972). Direct versus indirect personality assessment: Evidence and implications. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 38(3), 319-324. <http://dx.doi.org/10.1037/h0032896>
- Monteiro, A. P., Serrano, G. y Rodríguez, D. (2012). Estilos de gestión del conflicto, factores de personalidad y eficacia en la negociación. *Revista de Psicología Social*, 27(1), 97-109. <http://dx.doi.org/10.1174/021347412798844042>
- Neville, L. y Fisk, G. M. (2019). Getting to excess: Psychological entitlement and negotiation attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 34(4), 555-574. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-018-9557-6>
- Reeves, C. L. (2010). A difficult negotiation: Fieldwork relations with gatekeepers. *Qualitative research*, 10(3), 315-331. <http://dx.doi.org/10.1177/1468794109360150>
- Robles, C., De la Torre, D. I. y Díaz, S. A. (2016). The influence of personality and emotional intelligence on the negotiation style of Mexican business undergraduate students. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 10. <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1390/1060>
- Rubio, V. J. (2020). *Uso de la inteligencia artificial para la estimación de la personalidad: La conducta expresiva como forma de hacer predicciones sobre estados y características internas del individuo*. (Informe nº 5). Escuela de Inteligencia Económica y Relaciones Internacionales. <https://escuela-inteligencia-economica-uam.com/wp-content/plu-gins/pdfs-viewer-shortcode/pdfs/web/viewer.php?file=/wp-content/uploads/2020/10/Report-v-5-2020.pdf&dButton=true&pButton=true&oButton=false&sButton=true#zoom=auto&page-mode=none>
- Sass, M. y Liao-Troth, M. (2015). Personality and negotiation performance: The people matter. *Journal of Collective Negotiations*. [https://www.researchgate.net/profile/Matthew-Liao-Troth/publication/271078707\\_Personality\\_and\\_Negotiation\\_Performance\\_The\\_People\\_Matter/links/54bdba960cf27c8f2814bfbe/Personality-and-Negotiation-Performance-The-People-Matter.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Matthew-Liao-Troth/publication/271078707_Personality_and_Negotiation_Performance_The_People_Matter/links/54bdba960cf27c8f2814bfbe/Personality-and-Negotiation-Performance-The-People-Matter.pdf)
- Sánchez, J. P. (1981). Personalidad e ingestión de té. *Quaderns de psicologia. International journal of psychology*, 4, 29-36. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.386>
- Sánchez-Muñoz, I., Calcerrada, M. L., González, J. L. y De Juan, M. (2018). Persuasión y personalidad. El receptor en la comunicación persuasiva. *Behavior & Law Journal*, 4(1). <https://behaviorandlawjournal.com/BLJ/article/view/48/63>
- Schranner, M. (2018). *Negotiations on the edge: Strategies and tactical steps for difficult negotiations*. Schranner.
- Schonewille, M. y Merks, F. (Eds.). (2010). *Gaining ground in difficult negotiations*. Maklu.
- Sharma, S. (2015). The role of affect, personality, and intelligence in negotiation. [Tesis Doctoral, Washington University in St. Louis]. <https://www.proquest.com/docview/1728061027>
- Sharma, S., Bottom, W. P. y Elfenbein, H. A. (2013). On the role of personality, cognitive ability, and emotional intelligence in predicting negotiation outcomes: A meta-analysis. *Organizational Psychology Review*, 3(4), 293-336. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1030.734&rep=rep1&type=pdf>
- Sharma, S., Elfenbein, H. A., Foster, J. y Bottom, W. P. (2018). Predicting negotiation performance from personality traits: A field study across multiple occupations. *Human Performance*, 31(3), 145-164. <https://doi.org/10.1080/08959285.2018.1481407>
- Thompson, L. L. (1990). Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological bulletin*, 108(3), 515. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.108.3.515>

Thompson, L. L., Wang, J., y Gunia, B. C. (2010). Negotiation. *Annual review of psychology*, 61(1), 491-515.  
<http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100458>

Yonker, R. D. (2004). *Individual differences and egocentrism in negotiations: Who is most likely to exhibit the bias?* [Tesis Doctoral, University of Missouri-Saint Louis].  
<https://www.proquest.com/docview/305103531?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>

Youyou, W., Kosinski, M., y Stillwell, D. (2015). Computer-based personality judgments are more accurate than those made by humans. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(4), 1036-1040.  
<http://dx.doi.org/10.1073/pnas.1418680112>