



VNIVERSITAT Æ VALÈNCIA

Grau en Relacions Laborals i Recursos Humans

Conflicte i tècniques de negociació

Tema 3: Poder i conflicte

- 1- Delimitació conceptual
- 2- Característiques del poder en el procés de negociació
- 3- Tipus de poder en la negociació
- 4- Processos d'influència en la negociació

Professor: Baltasar González-Anta

Introducció

Quan parlem de poder ens imaginem probablement persones concretes, polítics importants com Donald Trump o Vladímir Putin, caps de grans empreses com Jeff Bezos o Amancio Ortega; potser figures militars de gran rellevància en la història com Alexandre el Gran o Napoleó. Tant en la quotidianitat com en les organitzacions, el maneig del poder és un dels processos psicosocials més importants de la negociació (Bacharach i Lawler, 1987). El poder pot venir de moltes fonts. Així, hi ha persones amb poder donat per acord d'una majoria; poder informal sorgit de manera més o menys espontània; poder formal donat per haver demostrat la teua validesa en un camp o àrea de coneixement (per exemple, els jutges). En qualsevol cas, en el context organitzacional i enfocat al procés de negociació, la interdependència és la base d'influència i determina el poder de totes dues parts (Bacharach i Lawler, 1987). És a dir, en la negociació en les organitzacions el poder és determinat pel reconeixement de les parts. Aquest és un tema introductor i que es planteja com a bàsic i transversal per als temes posteriors. El concepte de poder resulta rellevant en l'anàlisi dels processos de negociació perquè emfatitza els processos psicosocials vinculats a la influència social i a la persuasió.

1. Delimitació conceptual

Ja en els anys 1960, Robert Dahl va formular el que actualment els teòrics han encunyat com la definició més clàssica i utilitzada de poder: «una persona (A), té poder sobre una altra persona, grup o institució (B), en la mesura en què pot aconseguir que B faci alguna cosa o deixi de fer alguna cosa que no faria d'una altra manera». Uns anys després, Pruitt (1981), afirma que el poder és «la capacitat d'influir sobre una altra part. És a dir, el poder sorgeix de la relació entre A i B, de manera que A, no té molt o poc poder, si no és amb relació a una altra persona, grup o institució, que denominem B». Es tracta, doncs, de l'habilitat per a influir en les metes i la conducta d'uns altres (Zetik i Astuhlmacher, 2002). Així doncs, el poder conceptualitzat com a possibilitat de control i influència sobre l'altra part, és diferent del seu ús específic (De Dreu *et al.*, 2007). Així, per exemple, la dependència d'una part sobre altra s'incrementa amb el valor dels beneficis que li pugui proporcionar i es devalua amb la disponibilitat d'alternatives.

2. Característiques del poder en el procés de negociació

A partir de la conceptualització anteriorment presentada, es deriven les següents claus que l'expliciten: el poder és un «potencial», és relacional, sorgeix de la dependència de recursos i implica llibertat per a prendre decisions.

- a) **El poder és un potencial.** El poder és la capacitat d'exercir influència; ara bé, no fa referència a la seua acció directa. Així doncs, es pot tenir poder, però hi ha llibertat d'exercir-lo o no.
- b) **El poder és relacional.** El poder no és una qualitat que tinga la persona, sinó que és capacitat donada per la resta de persones que participen en el procés d'interacció social. És per això que les relacions de poder són dinàmiques, i això comporta que poden canviar al llarg del procés; en aquest sentit, les parts d'una negociació poden anar modificant l'equilibri de poder al llarg del procés. Per tant, el poder no és fix sinó variable en funció de la relació. Així, A pot tenir molt de poder sobre B, però gens de poder sobre C, i aquesta relació de forces és dinàmica.
- c) **El poder sorgeix de la dependència dels recursos.** La relació de poder entre les parts negociadores s'estableix per una dependència mútua, on el poder de A ve determinat per la dependència de B sobre els recursos que A controla (Martínez-Corts *et al.*, 2008). Així doncs, el grau o la quantitat de poder de cadascuna de les parts en la negociació, està en funció del grau de dependència; com més gran siga

la dependència de B respecte de A, major serà el poder de A en la relació. El grau de dependència en el qual es basa la relació entre les parts de la negociació, ve determinat per tres elements (Mintzberg, 1983):

1. La importància del recurs: fa referència a la importància dels recursos per a cadascuna de les parts.
2. L'escassetat del recurs: Si el recurs és abundant i el podem aconseguir per diferents mitjans, la relació de dependència entre les parts serà menor.
3. L'existència i nivell de recursos substituïbles: Si el recurs no pot ser substituït per un altre, és més valuós.

- d) **El poder suposa una certa llibertat de l'altra part per a prendre decisions.** En la mesura en què una de les parts manca de llibertat per a prendre decisions resultarà difícil que l'altra part pugui exercir poder. És necessari un cert equilibri de poder per a poder negociar. I, en qualsevol cas, la part amb menys poder sempre pot trencar la negociació i eliminar el poder de l'altra part; ara bé, haurà d'assumir les conseqüències. Erich Fromm plantejava en *La por a la llibertat* que sempre tenim capacitat d'elegir; però són les conseqüències les que possiblement ens frenen cap a la llibertat (que poden arribar, en el cas que l'autor planteja, fins a la mort mateixa).

3. Tipus de poder en la negociació

Al llarg de la història de la psicologia social, multitud d'autors han tractat de fer una tipologia del poder. D'entre aquestes, cal ressaltar la proposta per French i Raven (1959). Posteriorment es va estructurar aquesta tipologia en dos grups: poder formal i poder personal.

El poder formal es basa en el lloc que ocupa un individu en l'organització i emana de la capacitat per a obligar o recompensar de l'autoritat formal o del control de la informació. Els tipus de poder formal són els següents:

- a) **Poder coercitiu**: És el poder que procedeix de la capacitat per a poder generar conseqüències negatives i/o pèrdua de recursos per a l'altra part.
- b) **Poder de recompensa**: És el poder que procedeix de la capacitat de proporcionar recursos valorats per l'altra part.
- c) **Poder legítim**: És el poder que procedeix de la capacitat de regular la conducta de l'altra part derivada de la posició que s'ocupa en l'estructura, en els grups o organitzacions formals.
- d) **Poder de la informació**: És el poder que procedeix de la capacitat de reunir informació i el control d'aquesta.

Cal mencionar que aquestes formes de poder no són excloents; se'n poden donar diverses simultàniament.

D'altra banda, el poder personal (informal) deriva de les característiques úniques de l'individu: perícia, respecte i admiració dels altres, carisma, etc. Els tipus de poder són els següents:

- a) **Poder de l'expert**: És el poder que procedeix del coneixement, les destreses o les habilitats. Per exemple, un professor d'universitat té poder no sols per la seua posició, sinó també en teoria pel seu coneixement d'un camp concret.
- b) **Poder referent**: És el poder que procedeix de la possessió de certs trets de personalitat i grau d'atracció interpersonal.

4. Processos d'influència en la negociació

4.1. Concepte d'influència

La influència social fa referència als processos a través dels quals les persones influeixen (poden alterar) de manera directa o indirecta sobre les actituds, percepcions i comportaments d'una o més persones. Una altra definició per a diferenciar-ho del poder seria «l'habilitat d'alterar les percepcions d'una situació». Clarament, la diferenciació és molt porosa i en moltes ocasions s'utilitzen de manera intercanviable. Però cal destacar que en parlar de poder diguérem «cosa que d'una altra manera no faria». En la influència hi ha una certa voluntarietat de l'altra part.

4.2. Formes d'influència

4.2.1. Conformitat: influència de la majoria

En el procés d'influència de la majoria, el canvi d'actitud o comportament d'un individu es produeix a conseqüència de les pressions socials dutes a terme pels components del grup de manera explícita o implícita per a adherir-se a les normes socials existents, és a dir, *la influència s'exerceix des del grup al subjecte*. Les bases de la conformitat són (Deutsch i Gerard, 1955):

- Influència social normativa: *Implica canviar el nostre comportament per a adaptar-lo a les expectatives dels altres*, és a dir, els subjectes busquen l'aprovació social i evitar el rebuig.
- Influència social informativa: Està *basada en el desig de tenir raó*. Es tracta de la influència per a acceptar la informació obtinguda dels altres com a evidència de la realitat. Per tant, en aquesta mena d'influència es produeix un procés de validació, és a dir, no ens fixem en qui el diu sinó en l'argument que ens exposen. Aquest procés el solen activar les minories.

4.2.2. Innovació: influència de la minoria

La innovació és un procés d'influència social que generalment té per font una minoria o un individu que intenta introduir o crear noves idees, noves maneres de pensament o comportament, o bé modificar idees rebudes, actituds tradicionals, antigues maneres de pensament o comportament.

La influència que una minoria pot tenir sobre el grup radica, generalment, en *el seu estil conductual*. Les minories han de plantejar una postura clara sobre la qüestió, ser-hi fermes, afrontant constantment les pressions exercides per la majoria. Aquest fenomen es coneix amb el nom de consistència. Recordeu els exemples que donarem en classe?

La consistència és important, però no s'ha de confondre amb la rigidesa. La minoria ha de ser *flexible* i adaptar-se a la nova informació que vaja apareixent durant el procés d'interacció. Una minoria consistent que es comporta de manera rígida, extremista i dogmàtica, és menys influent que una minoria, igualment consistent, però l'estil de negociació de la qual és més flexible (Moscovici, 1980)

És més probable que la minoria provoqui innovació quan la seua postura és consistent (el fet que les minories resistisquen a la pressió majoritària fa que siguin percebudes com més segures, convençudes i compromeses amb els seus arguments, la qual cosa pot augmentar la seua credibilitat), quan mostra algun grau de flexibilitat i quan la postura és consistent amb les tendències socials (atrauen major atenció cap als seus membres i els seus arguments).

Aquests elements que afecten la influència de la minoria són elements que el negociador ha d'atendre si desitja influir sobre el pensament i comportament de l'altra part.

4.2.3. Condescendència

La condescendència es defineix com a «actitud de la persona que s'acomoda o adapta al gust i la voluntat d'una altra». La condescendència és una forma d'influència social que implica sol·licituds directes d'una persona a una altra, és a dir, disposar d'una sèrie de tàctiques per a induir als altres a dir «sí» davant les seues peticions. Els seus principis bàsics són els següents:

1. Amistat/simpatia: en general, estem més disposats a complaure les peticions dels

nostres amics o dels quals ens agraden més que la dels estranys o gent que no ens agrada.

2. Compromís/consistència: una vegada ens hem compromès amb una postura o acció estem més disposats a accedir a sol·licituds de comportaments coherents amb aquesta postura que a peticions inconsistents amb ella.
3. Escassetat: en general, valorem i intentem assegurar oportunitats que són escasses o que poden disminuir en la seua disponibilitat.
4. Reciprocitat: generalment estem més disposats a condescendir davant la sol·licitud d'algú que prèviament ens va fer un favor o concessió que davant un altre que no l'haja fet. Ens sentim obligats a compensar-li d'alguna manera pel que ha fet per nosaltres.
5. Validació social: volem ser correctes, i una manera de fer-ho és actuar i pensar com els altres.
6. Autoritat: en general estem més disposats a condescendir a les peticions d'algú que té una autoritat legítima o que simplement sembla tenir-la.

4.2.4. Obediència

És una forma d'influència social en la qual un individu modifica el seu comportament a fi de sotmetre's a les ordres directes d'una altra persona. En l'obediència els subjectes admeten obertament haver seguit les ordres de l'autoritat.

4.2.5 Polarització

En moltes ocasions, totes dues parts tendeixen a exagerar el desfasament entre les seues posicions i actituds (Keltner i Robinson, 1993). Això porta a desenvolupar actituds negatives cap a l'altre i fa que es genere més diferència entre les parts de la que realment hi ha. Això porta a comportaments hostils (Kennedy i Pronin, 2008) i conductes competitives (De Dreu i Van Knippenberg, 2005).

Algunes anotacions finals (conclusions)

En aquest resum hem vist què s'entén per «poder» i com aquest afecta el conflicte i la negociació. Hem diferenciat entre poder i influència en el procés negociador i hem donat exemples de diferents tipus de poder i maneres d'influir en les parts. Clarament, és difícil parlar de negociació sense parlar dels processos d'influència social que es donen en el si organitzacional. El poder i la influència no és una cosa tan estructurada com el procés negociador. Es tracta d'una dinàmica complexa que cal considerar en el conjunt de la negociació, integrant aquest coneixement en un marc cognitiu de treball que ens ajude a entendre les motivacions, accions i emocions de les parts involucrades.

Referències

Baron, I., & Byrne, D. (2005). *Psicología social*. Madrid: Pearson Educación

De Dreu, C. K., & van Knippenberg, D. (2005). The possessive self as a barrier to conflict resolution: effects of mere ownership, process accountability, and self-concept clarity on competitive cognitions and behavior. *Journal of personality and social psychology*, 89(3), 345.

De Dreu, C. K., Beersma, B., Steinel, W. , & Van Kleef, G. A. (2007). *The psychology of negotiation: Principles and basic processes*.

- Keltner, D. , & Robinson, R. J. (1993). Imagined ideological differences in conflict escalation and resolution. *International Journal of Conflict Management*, 4(3), 249-262.
- (Basat en) González, P., I Llinares, L.I.. (2018)- tema 3. Poder en los procesos de conflicto y de negociación Resumen de los aspectos más relevantes extraído de la bibliografía básica
- Kennedy, K. A., & Pronin, E. (2008). When disagreement gets ugly: Perceptions of bias and the escalation of conflict. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(6), 833-848.
- Lawler, E. J., & Bacharach, S. B. (1987). Comparison of dependence and punitive forms of power. *Social forces*, 66(2), 446-462.
- Martínez Corts, I. , Munduate Jaca, M. L., & Medina Díaz, F. J. (2008). Efectividad de los patrones de influencia. *Psicothema*, 20 (3), 369-375.
- Mintzberg, H. (1983). The case for corporate social responsibility. *Journal of Business Strategy*, 4(2), 3-15.
- Moscovici, S. (1980). Toward a theory of conversion behavior. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 209-239). Academic Press.
- Munduate, L. , & Medina, F.J. (Coord.) (2005). Gestió del conflicte, negociació i mediació. Madrid: Piràmide.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K., Pietroni, D., & Manstead, A. S. (2006). Power and emotion in negotiation: Power moderates the interpersonal effects of anger and happiness on concession making. *European Journal of Social Psychology*, 36(4), 557-581.