



IN 549 SEMINARIO DE INGENIERIA INDUSTRIAL:
PODER Y ETICA
5 U.D.

PROFESOR : JUAN CARLOS LUCERO L.
REQUISITOS : IN31A
CARACTER : Electivo para la Carrera de Ingeniería Civil Industrial
SEMESTRE : PRIMAVERA 2005

1. DESCRIPCIÓN DEL CURSO:

¿Cómo nos relacionamos con el poder y la ética?

Las conversaciones de poder, entendemos que son temas que no están muy presentes en las conversaciones de la gente, incluso en quienes tienen cargos de gestión, pero no por eso poco relevantes para una gestión más efectiva, en particular, de aquellos que tienen la responsabilidad de liderar a sus organizaciones y equipos de trabajo. Esta situación podemos asociarla con el hecho de que el poder hace surgir sentimientos encontrados en las personas, asimilándolo con abuso, sometimiento, y otros juicios negativos, en este sentido hay un juicio ético negativo al uso del poder. Es más, se podría argumentar que el sometimiento es la base del poder que algunas personas detentan; no lo negamos, pero existen otras fuentes de poder más efectivas, pues proveen consecuencias positivas para las personas, esta dimensión ética del poder no es visualizada por la mayoría de las personas.

En todo caso, este fenómeno de asociar el poder a aspectos negativos se da también en países desarrollados como Estados Unidos. Jeffrey Pfeffer, investigador y consultor de “*management*” y poder, ha comentado que en su país resulta más fácil hablar de sexo y dinero que de poder, a raíz de motivos similares a los aquí señalados.¹

¹ “Managing with Power: Politics and Influence in Organizations”, Jeffrey Pfeffer. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. 1994

Por su parte las conversaciones de ética si bien están presentes en las organizaciones y se habla de temas relacionados como: honradez, lealtad, sinceridad, compromiso, satisfacción del cliente, respeto a las personas, otros, la mayoría de ellos se ven como condicionantes de la gestión, más que como potenciadores de la misma. Además de que muchas veces la gestión se paraliza, por dificultades para lidiar con valores encontrados, muchas veces presentes en las decisiones de un integrante de una organización.

Estas dos dimensiones, poder y ética, cobran particular importancia, en un contexto, donde el factor más presente y permanente al que se ven enfrentadas las organizaciones, es el cambio constante, lo que les impone a sus líderes y equipos, la necesidad de adaptación. La globalización de los mercados, la internacionalización de los estándares, el poder alcanzado por los clientes y consumidores, la “comoditización” de productos, el notable desarrollo experimentado por la industria de las telecomunicaciones y las tecnologías de la información, que han derribado las fronteras geográficas entre los países, acercando a los hombres según intereses y preocupaciones comunes, el proceso de internacionalización que han iniciado algunos empresarios chilenos, son algunos de los factores que explican este contexto.

¿Qué entendemos por poder y por qué hoy resulta tan relevante?

Desde nuestra interpretación, **el poder es la capacidad diferencial de acción**², o bien, la capacidad de logro, es decir, de proveer los resultados esperados o deseados.

El poder es un recurso escaso, y por ello valioso, que nos permite realizar los cambios que estimamos necesarios. Por ello es condición necesaria, primero, desarrollar poder, pues define lo que es posible, y lo que no, para una organización, líder o equipo de trabajo.

Al respecto, cuántas veces no se ven frustrados los esfuerzos en la implementación de un proyecto que tiene un carácter estratégico para la organización, porque los integrantes no comparten su sentido de urgencia, cuántas veces el intento por cambiar ciertos procedimientos y prácticas se ve enfrentado a la resistencia de parte de los demás miembros de una organización, lo que se ve reforzado si no ven consecuencias al oponerse, cuántas veces la incorporación de nuevo personal que viene a apoyar o gestionar procesos de cambio son resistidos por la organización en su conjunto, y como la introducción de nuevas tecnologías, especialmente, tecnologías de la información, que gatillan cambios en las prácticas o en la forma de entender los negocios, fracasan porque la gente no los entiende o lo ve como un peligro para su estabilidad laboral.

Sostenemos, que parte importante de este fracaso, se explica porque quienes tienen la responsabilidad de liderar estos procesos no reconocen que la generación de poder es una de las dimensiones críticas para el éxito de estas iniciativas. El no reconocer la importancia del poder, por lo tanto, tiene consecuencias graves para sostener incrementos de competitividad y/o adecuarse a los nuevos escenarios en que les toca desenvolverse a las empresas.

² Visto desde un particular observador que provee sus propias distinciones y estándares de logro.

El poder y la gestión de procesos de cambio.

Si aceptamos que la construcción de poder es un variable importante en el diseño e implementación de procesos de cambio, estamos ad portas de comenzar a diseñar en este ámbito. En este sentido, resultan importantes, factores como, la generación de alianzas, intra y extra organización, participación en redes –agrupaciones gremiales- desarrollar alguna habilidad o “expertise” distintiva, puede ser conocimiento o destreza, aprender a gestionar el poder dentro de las organizaciones, reconociendo, quienes tienen poder y sobre que base descansa éste, control sobre los recursos financieros y físicos de la organización, y que resultan relevantes para nuestros propósitos, etcétera.

Las empresas requieren cambiar para mejorar su competitividad, lo que a su vez demanda a quienes están a cargo de gestionar este proceso, habilidades como la seducción, capacidad para manejar conflictos, ser observadores de estados de ánimo, como por ejemplo, el agobio y capacidad para rediseñarlos, reinterpretar el mundo de intereses y preocupaciones de los miembros de la organización, entre otras. Todo esto es poder, y como se desprende, su desarrollo y generación es necesario, a la vez que complejo y delicado. Por ello es que sostenemos que requiere ser diseñado.

La temporalidad del poder.

Finalmente, queremos destacar que el poder es temporal. Esto da cuenta del hecho de que podemos tener poder y perderlo o no tenerlo y después ostentarlo. Con esto queremos recalcar que lo que ayer sustentaba nuestro poder, puede que hoy no esté presente o incluso sea una debilidad, como por ejemplo, tener una orientación exclusiva a los costos y la producción, elemento muypreciado en las décadas pasadas, pero que hoy puede significar nuestra salida de la industria. Respecto al poder personal, también puede cambiar, ya sea por que se valora menos que antes nuestro aporte o por que cambian las relaciones de confianza al interior de una organización.

Lo anterior implica, entonces, que estamos frente a un proceso que es dinámico y que nos obliga a estar permanentemente atentos, evaluando y modificando nuestras prácticas y estilos, a fin de ajustarnos y empoderarnos en los nuevos escenarios.

¿Cómo proponemos entender la ética?³

La ética, que cada vez cobra más relevancia en el quehacer de los seres humanos y, por ende, en el ámbito de las organizaciones y de sus negocios, da sustento al poder y lo regula⁴. Entendemos, la **ética como el conjunto jerarquizado de valores, que actúan como reguladores y potenciadores del poder.**

Podemos, a nuestro juicio, distinguir tres espacios éticos: aquel de los valores fundamentales, ligado a nuestra espiritualidad y religiosidad y, por lo tanto, muy difíciles de cambiar, como por ejemplo el no matar, y que están en el trasfondo de los otros dos espacios éticos; los valores de la convivencia, que regulan nuestra relación con los demás, como por ejemplo el respeto, la honestidad y, los valores asociados a la competitividad, que definen y orientan nuestro accionar en tanto empresa, como por

³ La ética tiene diversas definiciones, nosotros tomamos la que nos permite ligarla con nuestras preocupaciones respecto de la gestión.

⁴ Debemos agregar que nuestro poder es, además, regulado por el poder de otros.

ejemplo, orientarse al cliente versus tener una orientación a la producción y/o a los costos. Estas tres dimensiones de la ética tienen algo en común y es que viven en las consecuencias de nuestras acciones, es decir, en los resultados esperados. Dicho de otra forma se validan en ellos.

Nuestra ética para tratar la ética.

Desde ya, señalamos que estamos interesados en el espacio de los valores de la convivencia y de la competitividad. En este mismo sentido, quisiéramos indicar que no estamos llamados a señalar cuáles son los valores más convenientes, pues entendemos que es algo personal, sino que nuestro foco está orientado a que las personas desde sus particulares propósitos e intereses, opten por aquellos valores que estiman más relevantes, desde su propia estructura y categorías valóricas. Por ejemplo, en la actualidad no está del todo resuelto en el ámbito de la convivencia, el que los teléfonos celulares al sonar, puedan interrumpir una reunión, una misa o un concierto.

Es decir, la aparición de una nueva tecnología, nos obliga a plantearnos el reordenamiento de nuestros valores, con el propósito de mantener aquello que valoramos, es decir, una buena convivencia.

En términos más generales, cambiar la organización para readecuarla a los nuevos desafíos, requiere un reordenamiento de los valores de la convivencia y la competitividad.

Diseños de espacios de poder y ética.

Hoy en día las posibilidades de cambio y la velocidad a la que éste se produce, están dadas por las capacidades de generar poder y por el espacio ético en los valores de la convivencia y la competitividad, que lo hacen viable y sustentable.

Entonces nuestro compromiso, es que las personas se constituyan en observadores y diseñen en los espacios del poder y la ética, entendiendo que ambos son elementos centrales para alcanzar y diseñar procesos de cambio en las organizaciones. Para mostrar la relevancia de lo que aquí señalamos, permítasenos contar la siguiente historia: había una señora que cada vez que preparaba pescado, lo cortaba y doblaba antes de asarlo. Preguntada por qué hacía esto, ella respondió que era porque así quedaba mejor, según se lo había enseñado su mamá. Fueron, entonces donde su mamá, y le hicieron la misma pregunta. La respuesta fue invariablemente que era porque quedaba mejor, según se la había enseñado su mamá, es decir, la abuela de la primera mujer. Entonces fueron donde la abuela y ella respondió que lo hacía porque el horno en que preparaba el pescado era muy pequeño, lo que la obligaba a cortar y doblar el pescado.

Lo que queremos mostrar con esta historia, es que ninguno de los participantes posteriores era un observador de la práctica y del espacio valórico donde esa acción tenía sentido. Haciendo un paralelo con lo que pasa en las organizaciones, cuántas veces hemos escuchado como respuesta, a la pregunta de por qué tal o cual práctica, “así se hace”, “siempre se ha hecho así” o “así me dijeron que se tenía que hacer”.

A nuestro juicio, lo anterior muestra la relevancia que tiene que nos constituyamos en observadores y diseñadores en los dominios del poder y la ética, pues el desarrollo de

habilidades y destrezas en estos dos espacios, permitirán que las empresas logren niveles de competitividad que las hagan sustentables.

2. PROPÓSITOS DEL CURSO:

1. Generar conciencia del poder, como la capacidad de producir acciones efectivas.
2. Generar destrezas en construir poder, que lo hagan sustentable
3. Facilitar estados de ánimo de apropiación de la propia vida y de “empoderamiento” respecto al papel que se quiera jugar en la organización.
4. Incorporar los valores como reguladores y potenciadores del poder.
5. Mostrar los fenómenos del poder y la ética en los procesos de cambio.
6. Generar capacidad de diseñar espacios de poder inter e intra organización.

3. CONTENIDOS DEL CURSO:

El curso está estructurado en base a módulos, cada uno con su propósito, que se pretende lograr a través de la presentación y análisis de casos, provistos por los quiebres que tienen en la práctica de la gestión los propios participantes, ejercicios y una conversación facilitada por el relator del curso.

Los módulos son los siguientes:

Módulo 1: “Introducción”

CONTENIDOS	EJERCICIOS	HANDOUTS LECTURAS
1. Presentación del propósito del curso 2. Evaluando los intereses, quiebres y preocupaciones de los alumnos en torno al poder y la ética.	1. Evaluando 2. Consensuando buenas preguntas	1. Programa y Contenidos del curso.

Módulo 2: “La distinción Poder”

CONTENIDOS	EJERCICIOS	HANDOUTS LECTURAS
-------------------	-------------------	------------------------------

<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es el poder? 2. La distinción poder: capacidad diferencial de acción. 3. El poder como juicio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ESCRITURA AUTOMÁTICA: Evaluación de mi capacidad de evaluar poder en mi entorno” 	<ol style="list-style-type: none"> 1. HANDOUT “Poder” 2. HD Juicios
--	---	---

Módulo 3: “Fuentes de poder”

CONTENIDOS	EJERCICIOS	HANDOUTS LECTURAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poder de la fuerza 2. Poder del cargo 3. Poder productivo 4. Poder del dinero 5. Poder por conocimiento 6. Poder por identidad 7. Poder por articulación 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Construyendo identidad con mi cliente 3. Buscando posibilidades de articulación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. HANDOUT “Las fuentes de poder”

Módulo 4: “Reflexiones acerca del poder”

CONTENIDOS	EJERCICIOS	HANDOUTS LECTURAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. El poder es siempre potencial 2. Poder en el área chica 3. El poder es temporal y dinámico 4. El poder de las redes 		

Módulo 5: “Poder y ética”

CONTENIDOS	EJERCICIOS	HANDOUTS LECTURAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. La ética como contrapunto al poder 2. Ética, bienestar e integridad personal 3. La ética y la sustentabilidad de las relaciones 4. Ética y negocios: resultados y sustentabilidad en el largo plazo 5. Validación del poder del otro 6. Valores y ética 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Río Caimán 2. El Fiscal y el defensor 	

Módulo 6: “Poder, ética y cambio”

CONTENIDOS	EJERCICIOS	HANDOUTS LECTURAS

<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es el cambio? 2. Algunos problemas recurrentes en las organizaciones en proceso de cambio 3. La estrategia del cambio 4. Poder y ética en procesos de cambio 5. Proposiciones para diseñar y liderar el cambio 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Lucero, Juan Carlos. "Gestión del Cambio".
--	--	---

Módulo 7: "Generación de reglas, valores y ética en el juego"

Contenidos	EJERCICIOS	HANDOUTS LECTURAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ontología de los juegos 2. Estrategia, estilo y valores estratégicos 3. La generación de valores y ética en el juego 4. Los juegos y la "vida real" 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Practicando la ontología de juegos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. "Ontología de Juegos"

Módulo 8: "Malla de Poder"

Contenidos	EJERCICIOS	HANDOUTS LECTURAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Distinguir los actores relevantes, influyentes en algún proyecto de su interés. 2. Evaluación del poder de cada uno de ellos. 3. Elementos constitutivos de una Malla de Poder. 		

Módulo 9: "Cierre del curso"

CONTENIDOS	EJERCICIOS	HANDOUTS LECTURAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de los casos y representaciones. 2. Evaluaciones y Reportes de los alumnos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grupal: Representaciones de situaciones reales (sketch) 2. Reporte de los alumnos 3. Elongando 	

4. METODOLOGÍA:

El curso tiene un enfoque orientado a situaciones prácticas (preferentemente laborales). Se estructura en clases teórico-prácticas, cada una destinada a tratar uno o más temas de los especificados en los contenidos.

En cada clase, se empleará una metodología que combina las siguientes técnicas:

1. Clase expositiva. En esta se presentarán las distinciones básicas del tema de la clase. Las principales características de esta son:
 - Interactiva, por lo que la participación de los alumnos es central.
 - Práctica, por lo que los contenidos serán presentados de manera que orienten las acciones que los alumnos tienen que tomar para enfrentar las dificultades y preocupaciones que manifiesten durante la clase.
 - Con ejemplos prácticos, extraídos de la experiencia del profesor como consultor de empresas.
2. Análisis de conflictos de poder y ética. En trabajos grupales, los alumnos presentarán casos o películas, en donde se muestre conflictos de poder y de ética.
3. Ejercicios prácticos. En cada clase se realizarán ejercicios prácticos para entrenar las principales destrezas que se relacionan con el tema de la clase. El objetivo es que, a través de estos ejercicios, el alumno pueda relacionar los contenidos con su propia actividad.

5. EVALUACIÓN:

La evaluación del curso será un promedio ponderado de tres ámbitos de evaluación:

1. Participación en clases (30%).
2. Proyecto grupal (40%). Se realizará un proyecto grupal en equipos de cinco personas. En las últimas dos clase del curso, se realizará una presentación del trabajo.
3. Tareas (30%). Se realizarán tres tareas, A lo largo del curso se darán 3 tareas, :
Tarea1:
Leer El Príncipe de Maquiavelo y elaborar reporte de acuerdo a pauta.
Tarea 2:
Leer Ética para amador y elaborar reporte de acuerdo a pauta.

Tarea 3:
Construir la malla de poder de una organización

6. BIBLIOGRAFÍA:

Jeffrey Pfeffer. "Managing with Power: Politics and Influence in Organizations", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. 1994.

Fernando Savater. "Ética para Amador". Ed. Ariel. México. 1999.

Maquiavelo . "El Príncipe".

7. POSIBLES PELÍCULAS:

El padrino

El señor de las moscas

Elizabeth

La decisión de Sophie (Sophie's Choice)

Tiempos violentos (Pulp Fiction)