

ASPECTOS ÉTICOS EN LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS

Félix Lozano Aguilar (P), Jordi Peris Blanes

RESUMEN

La definición de *Project Management* presentada por el Project Management Institute define éste como la aplicación de conocimientos, aptitudes, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto, encaminados a satisfacer o colmar las necesidades y expectativas de las entidades y organizaciones involucradas en un proyecto. El director de proyectos es responsable de la coordinación e integración de las actividades a lo largo de múltiples líneas funcionales. Para conseguir esto, le director de proyectos necesita unas sólidas capacidades comunicativas e interpersonales, y – quizá el factor más importante – autoridad y legitimidad moral. Algunos de los problemas que suelen aparecer en la dirección de proyectos son: el conflicto de intereses, la imparcialidad en el juicio, las cuestiones de propiedad de la información, los problemas de conflicto de lealtades; y las cuestiones de abuso de autoridad por parte de los directores de proyectos.

La solución justa y efectiva de muchos de esos problemas requieren una buena preparación técnica, una dilatada experiencia y el desarrollo de unos valores éticos específicos. El desarrollo efectivo de estos valores en el quehacer profesional puede favorecerse poniéndose en práctica una serie de mecanismos y procedimientos de desarrollo ético como son los códigos éticos, las comisiones éticas y los procesos de formación ética entre otros.

ABSTRACT

The definition of Project Management presented by the *Project Management Institut* define it as: “the knowledge, skills and tools implementation directed to satisfy the expectative of the projects organizations”. The role of the project manager is central in this process, He /She must take decisions that are more than simple technical decisions. The project Management is responsible for coordinating and integrating activities across multiple, functional lines. In order to do this, the project manager

needs strong communicative and interpersonal skills, and – the most important factor – moral authority and legitimacy.

Some of the ethical problems in management project are: the conflict of interest, the impartiality, the questions about information property, the whistle – Blowing and the abuse of authority. The right and effective solutions to this problems needs the development of ethical values in the project management profession. This development could be done by code of ethics, ethical auditing and ethical learning.

1. INTRODUCCIÓN

El *Project Management Institute* (PMI) ofrece la siguiente definición: “**El Project Management** es la aplicación de conocimientos, aptitudes, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto, encaminadas a satisfacer o colmar las necesidades y expectativas de las entidades y organizaciones involucradas en el proyecto”.

De esta manera, y de acuerdo a uno de los enfoques más sistemáticos y estructurados sobre la Dirección y Gestión de Proyectos, el denominado *Project Management Body Knowledge* elaborado por el PMI, la Dirección y Gestión de Proyectos abarca nueve grandes áreas, tal como muestra la siguiente figura (Gómez-Senent & Capuz, 1999).

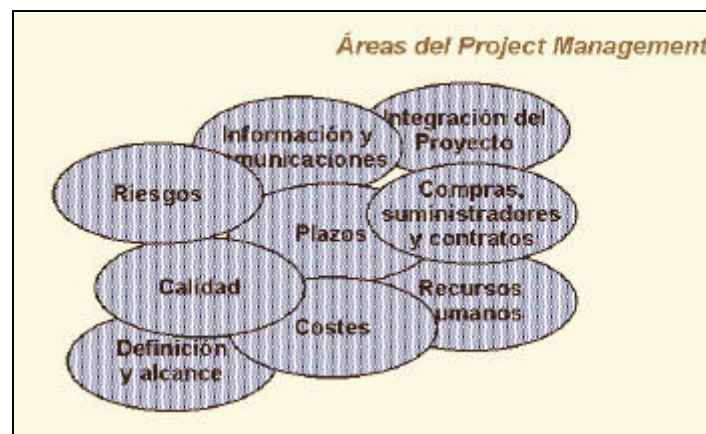


Figura 1: Áreas del *Project Management* según el PMI.

El Director del Proyecto es el responsable de la interacción con los diferentes actores que interactúan en el proyecto. Por ello, se puede decir que el *Project Management* es una actividad inherentemente metaproyectual, entendiendo como tal el conjunto de actividades intelectuales orientadas a comunicar, coordinar y

organizar los diferentes elementos que intervienen en el proyecto (Gómez-Senent, 1998).

¿Qué significa dirigir?

Siguiendo la Escuela Sistémica de Gestión, las prácticas actuales tienden a identificar las responsabilidades y las habilidades de la dirección del proyecto en términos de las funciones principales a desempeñar, que son las siguientes (Kerzner, 2001): (1) **Dirigir**: Implica definir los objetivos, establecer las estrategias para su consecución, aplicarlas y llevarlas a cabo; (2) **Organizar**: Significa establecer la estructura de funcionamiento a partir de la cual se podrán desarrollar las funciones del equipo; (3) **Controlar**: Es el proceso de evaluar el progreso realizado hacia el objetivo, estimar cuánto queda por hacer y aplicar las medidas correctoras necesarias para alcanzar o exceder los objetivos.

Estas funciones fueron definidas para la estructura tradicional de gestión. En el ámbito del proyecto, su significado esencial sigue siendo el mismo, aunque su aplicación es diferente.

La cuestión de la autoridad.

Las principales dificultades en la dirección del proyecto se derivan de dos de las características inherentes a la concepción del proyecto. Por una parte, el **carácter temporal** del cargo de director de proyecto, que finaliza con el proyecto y por tanto dispone de un tiempo limitado para desarrollar un estilo propio. Por otra, la **jerarquía horizontal** que supone la organización del proyecto, frente al carácter permanente y vertical de las estructuras departamentales tradicionales.

En consecuencia, la autoridad del Director del Proyecto sobre el equipo de trabajo es compartida con otros actores, de forma que el éxito en su dirección se derivará en gran medida de su capacidad de negociación con ellos. De hecho, las organizaciones con estructuras matriciales para la gestión de proyectos pueden generar una telaraña de relaciones de interacción compleja en los procesos de delegación de autoridad entre los diferentes actores implicados (Kerzner, 2001).

Así, una forma de entender la **autoridad** del Director de Proyectos es como el poder normativo otorgado por la organización, para ordenar, dirigir o decidir sobre las actividades de otros. No obstante, como se ilustra en la figura, las fuentes de autoridad en el proyecto no son únicas.

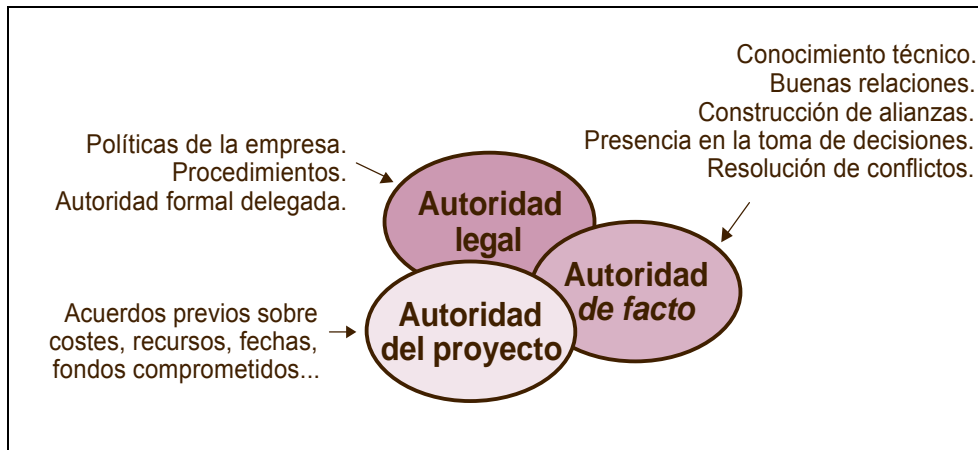


Figura 2: Descomposición de las fuentes de autoridad en el proyecto.

Por otro lado, el **poder** real es la capacidad de influencia en base a otros aspectos complementarios a la autoridad formal. En cierto modo, este poder es atribuido a un individuo por sus pares, superiores y subordinados y es una medida del respeto que sienten por él. La autoridad del Director del Proyecto es una combinación de su poder e influencia para que subordinados, pares y asociados acepten de buena voluntad su juicio.

En la estructura organizativa tradicional, el espectro de poder se construye sobre la jerarquía. En cambio, en la dirección de proyectos, el poder se deriva de la credibilidad, el reconocimiento y la capacidad para la toma de decisiones (Kerzner, 2001).

La diferencia entre poder como imposición (*Herrschaft*) y poder como autoridad (*Macht*) se basa en la legitimidad que tiene el director del proyecto. Y es aquí donde la importancia de los valores éticos es decisiva para una dirección efectiva que se fundamente en la credibilidad y el reconocimiento y sienta las bases de una estrategia directiva sólida y de largo plazo.

2. LA NECESIDAD DE LA ÉTICA PARA LA DIRECCIÓN DE GRUPOS HUMANOS

Desde hace más de 25 siglos la ética ha sido considerada como una disciplina que se ha ocupado de estudiar las normas y valores que deben guiar el comportamiento entre las personas de acuerdo al bien y la justicia. Esta disciplina ha tenido diversas interpretaciones pero para lo que aquí nos interesa vamos a entender por ética : “un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional;

es decir pretende que obremos racionalmente (...). La ética es esencialmente un saber para actuar de modo racional.(...) en el conjunto de la vida” (Cortina, 1994: 18).

De esta afirmación queremos destacar que la ética se ocupa de orientar la acción humana en un sentido racional y que esto es algo que también afecta al ámbito profesional y laboral. Los valores éticos son un elemento de coordinación de las acciones de los grupos humanos y esto es de especial relevancia en la dirección de grupos de personas que cooperan en la persecución de un fin común y donde hay siempre – implícita y explícitamente, quiérase o no – una concepción del bien y de la justicia.

El papel de la ética en la ingeniería ha sido puesto de manifiesto por diversos autores (Martin / schinzinger, 1996; Schlossberger 1993) y su relevancia en la formación de los ingenieros han merecido un congreso monográfico de la *European Society for Engineering Education* (2000); pero lo que, a nuestro juicio, no ha sido tratado en profundidad ha sido su importancia en la dirección y gestión de proyectos.

3. PROBLEMAS ÉTICOS EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Sin ánimo de elaborar una taxonomía que incluya todos los problemas éticos que pueden aparecer en la dirección y gestión de proyectos, a continuación se mostrarán algunos aspectos que, a modo de ejemplo, pretenden ilustrar la problemática de la ética en el ámbito del proyecto.

Propiedad de la información.

En el contexto actual, el valor añadido que resulta de la actividad proyectual depende fundamentalmente de la información y del conocimiento que concursan en él. Por ello, cobra importancia el enfoque cooperativo e interdisciplinar en la formación de equipos de trabajo en ingeniería.

En concreto, la creatividad y sinergia necesarias para generar innovación se derivan de la necesidad de compartir conocimientos, información e ideas. En determinados momentos, la propiedad de estos intangibles puede tener un valor tremendamente elevado (como demuestran los conflictos de propiedad sobre patentes) lo que puede conllevar una serie de dilemas éticos importantes.

Imparcialidad en el juicio.

Uno de los aspectos más relevantes del director de proyectos en relación con los factores humanos, es el papel que desempeña en la resolución de conflictos.

La imparcialidad en el juicio, y la ecuanimidad en las valoraciones y acciones emprendidas en estas situaciones tiene un componente ético fundamental, que a su vez constituirá un elemento de legitimación importante para el director del proyecto.

Conflicto de intereses (corrupción).

Son frecuentes los casos en que el director de proyecto tiene que elegir entre sus intereses particulares y los intereses generales del proyecto y los actores involucrados.

En ese sentido, los dilemas éticos se pueden presentar en aspectos como la relación calidad/beneficio y los perjuicios que se puedan derivar para el usuario/cliente, las comisiones por subcontratas o suministros o incluso la corrupción directa en casos de adjudicación de proyectos públicos.

Conflicto de lealtades

Originariamente la ingeniería fue una profesión que se realizaba en el “ejercicio libre” donde el máximo criterio de decisión era su buen juicio profesional; hoy en día la mayoría de los ingenieros de proyectos trabajan dentro de organizaciones con una jerarquía de mando y de responsabilidades bien definidas. En esta situación son frecuentes los casos en que los ingenieros de proyectos se ven obligados a elegir entre la lealtad a la firma que le ha encargado el proyecto y la lealtad hacia la sociedad en general. En ocasiones la necesidad de denunciar a la propia empresa u organización es la radical medida urgente para evitar un grave peligro.

4. VALORES ÉTICOS PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS

Afrontar los problemas apuntados anteriormente requiere atender a determinados valores éticos.

Sin pretensión de exhaustividad ni de entrar en discusión sobre el complicado tema de los valores (uno de los más complejos en filosofía), vamos a aceptar las consideraciones que sobre los valores que presenta la Asociación alemana de Ingenieros (VDI) (Lenk / Rophol, 1997). Para ellos los valores adquieren significado a través de la valoración y son determinados por el acto humano de valorar. Estos sirven para la legitimación, orientación o enjuiciamiento de los modos de acción y de los hechos. En este sentido, normalmente, los valores se presentan vinculados a pretensiones de validez y de aprobación.

Los valores son fruto de procesos de desarrollo individual y social que se hacen efectivos en la interacción con las condiciones culturales, sociales y naturales del

entorno. En este sentido es en el que los sistemas de valores subyacen a los cambios históricos y pueden discrepar entre diferentes culturas y diferentes grupos sociales.

Las actividades del ingeniero en la dirección de proyectos requiere una atención especial por la cantidad de factores que debe considerar y sobre todo por el importante papel que desempeña el factor humano.

Llevar a buen puerto todos estos proyectos requiere una dirección eficaz; y una dirección eficaz exige dirigir equipos de personas con responsabilidad y creatividad. Para ello es fundamental poner en juego unos valores éticos específicos como son: **el respeto** a las personas (honestidad), **la imparcialidad** en el juicio, **la responsabilidad** por las consecuencias de su acción, y **excelencia** en el desarrollo de su quehacer profesional.

- *El respeto a las personas.* El reconocimiento y el respeto al valor absoluto de la persona y de su libertad es una cuestión básica y fundamental que debe orientar cualquier toma de decisión y cualquier juicio. Este respeto se manifiesta en actitudes tan concretas como la no discriminación, la comunicación abierta, la solidaridad, la tolerancia, etc.
- *La imparcialidad en el juicio.* Esta imparcialidad significa anteponer el interés común al interés individual o corporativo; así como negarse a tomar decisiones basándose en prejuicios o información falsa o parcial.
- *La responsabilidad por las consecuencias.* La determinación temporal del proyecto puede facilitar el descuido de la valoración de las consecuencias a largo plazo. Una actividad profesional deber hacerse cargo de las consecuencias de sus acciones y decisiones a medio y largo plazo. Esta es una exigencia moral que como puso de manifiesto Max Weber debe complementar a la mera observancia de los principios morales.
- *Excelencia en el desarrollo de su quehacer profesional.* La voluntad y la "pasión" por su trabajo debe ser un reflejo de su vocación y debe exigir a cada profesional el trabajar por la mejora permanente de sus conocimientos y capacidades profesionales. En un campo tan técnico y en el que cada año se incrementan considerablemente los conocimientos especializados, no poner el mayor empeño en el aumento de los conocimientos es una grave irresponsabilidad.

Todos estos valores insisten en la figura de un ingeniero no como poseedor de un título sino como un profesional en permanente perfeccionamiento.

5. CONCLUSIÓN: EL DESARROLLO DE LOS VALORES ÉTICOS EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS.

Dada la limitación de este trabajo no podemos detenernos más en las estrategias y mecanismos que favorecerían el desarrollo de los valores éticos en la dirección y gestión de proyectos. Pero ya podemos afirmar que hay mecanismos que se están desarrollando con éxito en otros ámbitos de éticas aplicadas y que creemos que podrían hacer una aportación valiosa en el ámbito del *Project Management*. Entre ellos cabe destacar :

- Los códigos éticos y deontológicos como expresión de los valores éticos que deben guiar las acciones y decisiones profesionales.
- La comisiones éticas compuesta por personas expertas en diversas materias y que elaboren criterios y resuelvan problemas éticos concretos
- Las iniciativas en formación ética en los estudios de pregrado y en la formación permanente que destaque la relevancia de las cuestiones éticas y desarrolle los conocimientos, capacidades y habilidades para afrontar con éxito los problemas éticos.

6. REFERENCIAS

Cortina, A. (1994), *Ética de la empresa*, Madrid Trotta.

Gómez-Senent, E. (1998), *La ciencia de la creación de lo artificial..* Valencia. SPUPV.

Gómez-Senent, E. / Capuz, S. (Eds.) (1999), *El proyecto y su dirección y gestión.* Valencia. SPUPV.

Gómez-Senent, E. (edit) (2000), *La ingeniería desde una perspectiva global,* Valencia, SPUPV.

Lenk, H. / Rophol, G. (Hrsg) (1987), *Technik und Ethik*, Stuttgart, Reclam.

Martin, M. / Schinzinger, R. (1996), *Ethics in Engineering*, New York, McGraw-Hill.

Kerzner, H. (2001), *Project Management*. John Wiley & Sons Inc.

Scholossberger, E. (1993), *The ethical Engineer*, Philadelphia, Temple University

Zandvoort, H. / Van de Poel, I. / Brumsen, M. (2000), "Ethics in the Engineering curricula: topics, trends and challenges for the future", en *European Journal of Engineering Education*, vol. 25, nº. 4, 291 – 302.

CORRESPONDENCIA

Dr. J. Félix Lozano

Dpto. Proyectos de Ingeniería
ETSII - UNIVERSIDAD POLITÉCNICA
Camino de Vera S/n
E - 46022 Valencia
tel. 0034 963877007 ext. 85685
e-mail: jlozan@dpi.upv.es

Jordi Peris Blanes

Dpto. Proyectos de Ingeniería
ETSII - UNIVERSIDAD POLITÉCNICA
Camino de Vera S/n
E - 46022 Valencia
tel. 0034 963877007 ext. 75656
e-mail: jperisb@dpi.upv.es