

GESTIONANDO ÉTICAMENTE LOS PROYECTOS

Marcos Serer Figueroa

IDOM Ingeniería y Sistemas S.A

Abstract

An important point of discussion in multiple texts has been the ethical management within companies, but unfortunately this has not been the case with the ethical management of projects. Ironic since it has been those same projects which have been object of much criticism with important social repercussions, even under the protection of the law or due to weak regulatory situations, in comparison to situations of justice and equity.

The urgency and relevance of the subject matter must not hide the absence of guidelines which prevent the development of unethical actions which have most likely contributed in generating situations where abuses have been committed more so in “projects” than within “companies”.

This paper deals with the different situations which, within the project cycle, the project director can come into contact with. Likewise, the main ideas for undertaking ethical actions, in each and one of those situations, fundamentally being based on: a proposal built on values from the start adapted by environment factors in order to avoid an irrational management and the existing infrastructure for an ethical management .

In the end, a model is proposed which will serve as a guideline for project technicians and project managers.

Key words: *ethical management model; values; environment factors; infrastructure for ethical management*

Resumen

La gestión ética de las empresas, ha sido un asunto profusamente tratado en muchos textos, pero sorprendentemente no lo ha sido tanto la gestión ética de los proyectos. Y ello a pesar de que han sido los proyectos los que se han visto salpicados por las más críticas situaciones con graves convulsiones sociales, incluso, al amparo de la legalidad o por una debilidad regulatoria, en contraposición con la justicia y equidad.

La actualidad e inmediatez del tema no debe esconder la falta, desde hace ya mucho tiempo, de pautas que prevengan actuaciones poco éticas que probablemente hayan contribuido a generar situaciones, donde los abusos se han cometido más en “proyectos” que en “empresas”.

Tratamos en éste Comunicado, diferentes situaciones que, dentro del ciclo de vida del proyecto, un gestor (project manager) se puede encontrar; así como las claves para una actuación ética en cada una de ellas que se basan fundamentalmente en: la propuesta de unos valores en origen, su matización por factores de entorno para que no hagan complicada e irracional la gestión y la toma en consideración de la infraestructura existente

para una gestión ética. Al final, se propone un modelo que puede servir de guía para proyectistas y gestores.

Palabras clave: *modelo de gestión ética; valores; factores de entorno; infraestructura para la gestión ética*

1. Objetivo

A partir de la ilustración de diferentes situaciones, dentro del Ciclo de Vida de un Proyecto de Carácter Único (CVPU), en las que se encuentra un Gestor de proyectos, concluir sobre que bases se debería actuar éticamente para, al fin, proponer un modelo que resuelva el mecanismo de actuación

2. Antecedente. Definición de la ética y de la gestión ética de los proyectos

Recordamos, en primer lugar, lo que la Real Academia de la Lengua Española (RALE), define como ética: “La parte de la *filosofía* que trata de la *moral* y de las obligaciones del hombre” Y si se concreta en la “ética profesional”, que nos acercaría a nuestras intenciones, la define como: “conjunto de normas morales que rigen la conducta humana”.

La “filosofía”, por otra parte, está definida como “conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional, los principios o saberes que organizan y orientan el conocimiento de la realidad así como el sentido del saber humano”. Y la *filosofía* que se refiere a la *moral*, se refiere a “la bondad o la malicia de las acciones humanas”.

Yuxtaponiendo los conceptos constatamos, que el campo está muy restringido, por muchos adjetivos o matizaciones que queramos añadir al término “ética” (se habla de éticas de consenso, éticas utilitaristas, éticas pragmáticas. Si queremos referirnos a ella, se ha de ir en el camino de la “bondad o malicia”: las acciones serán éticamente aceptables si lo son porque “no hay malicia” en ellas o porque son “bondadosas”, esto es, son objetivamente aceptables, y no “buscan” perjudicar a un tercero, muy al contrario, ayudarle.

En ese camino proponemos definir la gestión ética de los proyectos como:

“El intento explícito, formal o informal, de gestionar éticamente los proyectos a lo largo de todas las fases de su Ciclo de Vida, mediante prácticas, políticas y programas concretos”.

3. Sujeto que debe asumir la ética en su actuación y universo donde se aplica

El sujeto principal que ha de asumir una actuación ética en sus acciones es la persona individual, porque es ella la que inexorablemente acaba por ser protagonista principal de los actos que pueden o no ser reprobables. Por otra parte, la existencia en las Organizaciones, de actitudes por la vía de expresiones públicas, de un planteamiento ético de sus operaciones, ayuda evidentemente a un comportamiento explícitamente ético de las personas que las integran, pero no lo aseguran, ni mucho menos.



En un informe realizado por Ernest & Young en el 2009: “European Fraud Survey 2009” entre 2.200 ejecutivos europeos de 22 países, se aprecian respuesta inquietantes que con mucha probabilidad condicionarán la actuación de las empresas a las que pertenecen: Un 25% consideraban que sería aceptable sobornar a clientes con tal de mantenerse en el negocio y superar la recesión”. Casi un 50% piensa que...”uno o más tipos de comportamientos empresariales contrarios a la ética, son aceptables...” (Pagos en efectivo para obtener negocio o incluso mentir). Por otro lado (V. Benedito y J. Espel) hay un claro síntoma de falta de confianza entre los empleados de las empresas españolas, tanto de

abajo hacia arriba, cómo de la cúpula hacia abajo: un 29% de los encuestados no tiene confianza de que la compañía para la que trabaja esté libre de tener un fraude significativo. Un 25% piensa que la dirección algunas veces, raramente muestra un nivel alto de integridad y solo un 23% piensa que si lo hace.

El informe apunta también que un 54% de encuestados identifica la falta de procedimientos y políticas como factores que contribuyen a la existencia de poca ética en las actuaciones



4. El gestor en las fases del Ciclo de Vida del Proyecto de Carácter Único (CVPU): Ilustración de casos detectados en diferentes proyectos

Aunque la ética muestra un planteamiento idéntico en todas las facetas en las que debe actuar un gestor, es innegable que también tiene una especificidad según la fase y actividad que desarrolla a lo largo del CVPU. Se comentan, muy brevemente, casos detectados en algunas de ellas.

4.1. Fase de Concepción.

Probablemente es uno de los momentos más importantes del CVPU en los que el gestor debe aportar el máximo de sus potencialidades. Analicemos dos de las actividades:

4.1.1 Definición del objeto del proyecto y análisis de la situación.

Un gestor contratado para controlar, construir, poner en marcha y dirigir una fabrica de tubos no analiza exhaustivamente la bondad de la operación, creyendo que no es su obligación y descubre, a mitad del camino, que no es rentable,. El proyecto se paraliza en forma definitiva. Las pérdidas son enormes. ¿Debería haber estudiado desde el principio o haber requerido un estudio de viabilidad? ¿Se podía considerar una falta ética la falta de profundización en la viabilidad del proyecto? ¿La exigencia profesional se ha de disponer como principio básico?

Si el gestor interviene desde el primer momento, debe aguzar el ingenio y nutrirse de la información suficiente como para aconsejar al Cliente, sobre si sus deseos para acometer el proyecto son factibles y si tienen sentido en relación sobre todo en el entorno en donde se ubica (cultura incluida) y con los medios que se prevén pueda disponerse para acometerlos.

Si a pesar del “aviso” el inversor-cliente, decide continuar la operación, el gestor puede continuar, éticamente su trabajo, eso sí, poniendo todo lo que pueda de su parte en conseguir los objetivos del cliente aunque a él le parezcan difíciles de conseguir. *Ese es el caso de muchos proyectos promovidos por la Administración Pública en los que el presupuesto en origen, el gestor al revisarlo, lo considera muy bajo, y sin embargo el “cliente” desea continuar, todo y pensando que si se propone un presupuesto mas alto, es posible que tenga dificultades para merecer la aprobación inicial de su Departamento o de los propios órganos ejecutivos. Así que, aunque el presupuesto sea erróneo, lo admite, y piensa, que una vez pasado el periodo anual administrativo, utilizará algún mecanismo presupuestario que le permitirá añadir, sin levantar rechazos, el importe económico que faltaba.* Este suele ser un sistema habitual en algunas Administraciones Publicas para corregir errores presupuestarios en los proyectos.

4.1.2 Definición de objetivos, acciones y recursos necesarios para cumplirlos.

Reseñamos el caso de *un gestor que no advirtió al Director General de una Consejería de una Comunidad Autónoma Española que el presupuesto y el plazo definido para poner en*

marcha un edificio singular eran imposibles de cumplir. Además, la documentación del proyecto mostraba un tipo de construcción de complicada constructibilidad. La actitud pasiva podría considerarse una falta ética. La solución ética podría pasar por presentar el problema con soluciones alternativas. La claridad y el compromiso podrían ayudar a saber como actuar en ese momento.

Concluimos respecto a lo citado, que el gestor debe advertir al Cliente de las posibilidades reales del cumplimiento de los objetivos que pretende conseguir; pero, con frecuencia, a pesar de los posibles inconvenientes, los clientes persisten en algunos de ellos, léase fundamentalmente que el coste que objetivan sea muy bajo o que el plazo, perceptiblemente, parezca irreal. Si eso ocurre, el gestor informará sin ambages de cual será, en su opinión, la “realidad” a la que se puede llegar. Realidad debidamente justificada y documentada, sobre todo por experiencias anteriores, y en todo caso, en que circunstancias y con que medios se podría, en su opinión, conseguir o aproximarse a esos objetivos.

Lo anterior, llevaría, probablemente a que el Cliente debiera tomar algunas decisiones con las que no contaba: por ejemplo otro tipo de paquetización para el aprovisionamiento del proyecto, modificación de algunas características del diseño, incremento de los recursos, diferente planteamiento delante de la Administración Pública, inclusión o no, de algún tipo de suministradores o realizadores, otro tipo de control de la gestión, diferente proceso de toma de decisiones, modificación, anulación o inclusión de otros objetivos, etc.

En todo caso, el gestor no debe conformarse en “resaltar” al cliente, los problemas éticos que aparecen cuando se está pensando en recorrer determinada vía, sino en aportar soluciones éticas; y éstas, deben prevalecer y ser mucho más visibles que aquellos. Al gestor no se le debe ver como un “generador” de problemas sin o como un “aportador” de soluciones y “su ética”, además, le obliga a ello.

4.2 Fases de Desarrollo e Implementación

Son las fases en donde se presentan situaciones más complejas. Analicemos algunas de ellas:

4.2.1 La ética en la gestión de la planificación

Como es conocido, la planificación es el instrumento básico para gestionar un proyecto, pues en ella se visualiza lo que hay que hacer y cuando. Citamos algunos aspectos a considerar.

- ***El alargamiento deliberado de la planificación de los tiempos, para “acertar siempre”*** no resulta ético, si es consecuencia de un estudio excesivamente ligero (falta de “exigencia” y “responsabilidad”) y que para evitar errores en menos, se alargan los plazos. Por el contrario resulta ético utilizar “colchones” o medidas de seguridad, cuando se tiene la “experiencia” de que suelen ocurrir contingencias que dificultan la realización. Eso sería el fruto de un estudio más profundo.

- ***No constatar la “realizabilidad” de las actividades***, fruto de una falta de estudio y constatación con posibles realizadores, hace que se propongan plazos sin base profesional, lo que resulta también poco ético (falta de “exigencia” y “responsabilidad”), y obliga muchas veces al realizador que concursa, a ofertar plazos no cumplibles con tal de no quedar excluidos de la competición. *Es un caso muy común: el Parlamento de Edimburgo o El Teatro de la Ópera de Valencia, por ejemplo.*

- ***Admisión por el gestor de plazos imposibles propuestos por el cliente***, que se admiten con tal de no “perderlo”. Este hecho no resulta ético, a menos que el gestor,

advierta del hecho o, al menos, mencione bajo que condiciones sería posible el cumplimiento de los mismos, lo que sería actuar con “claridad”. (*Es el caso de un edificio destinado a Comisaría Central de la Policía de una comunidad autónoma*).

4.2.2 La ética en la gestión del diseño

Es conocido que el gestor debe tratar de asegurar que el/los proyectista/s realice/n un diseño que cumpla los objetivos del proyecto. Para ello pone en práctica diversos instrumentos: la Ingeniería y Arquitectura del Valor (IAV), la Ingeniería y Arquitectura Simultánea (IAS), la revisión de atributos, la revisión de cálculos, la comprobación de la idoneidad de la definición, la de las bases del proyecto, etc. Pero el ejercicio de estos instrumentos los ha de llevar a cabo con, entre otras, estas consideraciones:

- **Respeto a la profesionalidad**, por el cual el gestor ha de considerar que los proyectistas que intervienen lo hacen en función de su reconocida profesionalidad, por lo que el gestor no exigirá a los proyectistas más allá de lo necesario para no consumir más recursos que los que necesiten para cumplir sus responsabilidades. y por tanto todas las consideraciones que a su labor se les haga han de ser realizadas con “respeto y discreción”: No hay que poner en evidencia a los técnicos involucrados más que en casos estrictamente indispensables que son pocos (“corrección y respeto”; *como el caso del Palacio de Congresos de Valencia en donde, a pesar de las correcciones que se hicieron al proyecto, el arquitecto las apreciaba y compartía de buena gana*)

- **La concreción del marco de actuación del gestor**, muy especialmente en la revisión de cálculos y de atributos; ya que por lo general estas revisiones lo son parciales y por tanto susceptibles de ser incompletas y de contemplar algunos errores... Hay advertir, con anterioridad, tanto al cliente como al actor involucrado, de la parte que se revisa y el alcance correspondiente (es el principio de la “claridad”).

4.2.3 La ética en la gestión del aprovisionamiento (GAPROV)

Partimos del hecho de que el gestor “no es neutral” en la operación proyecto y ello se traduce, en este caso, en situaciones que puedan manifestar comportamientos poco o, al contrario, mal considerados como éticos. Resumimos algunas de las más conocidas:

- **El concurso entre realizadores es una excusa para hacer bajar el precio** a aquel realizador al que el cliente desea contratar, como fue el caso de *una Compañía Promotora de unas Viviendas y Centro Comercial, a una empresa cuyo propietario era el mayor accionista de la Promotora*. El gestor para actuar éticamente debería advertir a los ofertantes sin faltar a la “lealtad” con su cliente de las dificultades existentes (“claridad” y “confidencialidad”).

- **El temor a que exista la sospecha de comportamiento poco ético por parte de un directivo de una compañía consultora impide la contratación de un contratista que hacía la mejor oferta**. Se trataría de aplicar más la “ética de la razón” que apela no solo a la pureza de los valores sino a las consecuencias de los actos, que la aplicación de la “ética de la convicción” que justifica actuar obedeciendo hasta el fondo a sus propios principios sin perturbarse de las consecuencias de sus actos (M. Weber). *Es el caso de una empresa de consultoría en la contratación de unas grúas que no aconsejó adecuadamente a su cliente para no dejar en entredicho su ética*

- **El deseo de conseguir lo mejor para el cliente se pone por encima de la obligación de conocer la procedencia de lo adquirido**. El gestor no puede inhibirse de conocer como se ejecuta el suministro que selecciona para el cliente. Hacemos aquí referencia a la disputa, hace algún tiempo, que *las ONGs tenían con Nike, no porque la calidad de sus*

productos fuera deficiente, sino por las circunstancias bajo las cuales fabricaba en países del tercer mundo

- **La complicidad en la mentira para conseguir una mejor oferta.** Nos referimos aquí a la situación que se crea cuando a un participante en un concurso se le dice que su competencia tiene un precio más bajo que él, no siendo verdad (desafortunadamente hay muchos casos, que afectan a la falta de “verdad y claridad”)

- **La aceptación de regalos de posibles suministradores,** puede suponer un intento de soborno o prevaricación para una mejor valoración de sus ofertas por lo que no deben admitirse mas allá de “detalles” que solo comporten buena educación. A este respecto recogemos la propuesta que Andrew Crane y Dirk Matten (2004) hacen para dilucidar la ética en la aceptación de un regalo:

“Si alguna de las siguientes preguntas se ha de contestar como “sí”, el regalo no debe ser aceptado:

- ¿Aceptando el regalo hay otros ofertantes que quedarán en desventaja?
- ¿Necesito tener cuidado a quien le digo que acepto el regalo?
- ¿Si acepto el regalo ya no seré capaz de defender completamente mi objetividad y libertad de conducta para con la Organización?

Como siempre, la política, mas clara cuando hay la mínima duda, es la no aceptación de ningún regalo, atendiendo, entre otros, al valor de la “equidad”.

4.2.4 La ética en la gestión del coste (GC)

Siendo el control del coste probablemente el objetivo que con más insistencia se le demanda a un *gestor*, puede llevar a que éste utilice “cualquier” arma como para cumplirlo y caer así en alguna falta ética. Mencionemos algunas situaciones

-**No profundizar en el conocimiento del precio de las cosas.** El gestor no debe limitarse a proponer el presupuesto objetivo en base a datos procedentes de programas informáticos, y que resultan fáciles de obtener pero que, con frecuencia, son obsoletos o inadecuados al proyecto y al entorno en que se mueven; sino que debe indagar por la vía directa en presupuestos de proyectos ya realizados similares o con partidas parecidas que se hayan terminado en un breve tiempo anterior así como cotejando sus datos con realizadores para asegurar las dificultades de la realización y sus implicaciones económicas. Ese es un trabajo duro (se necesita “exigencia profesional” y “diligencia”) y que requiere muchas horas de preparación e investigación. *Ese fue el caso de una urbanización en las Islas Baleares en donde el gestor no investigó en profundidad todos los materiales que por necesitar transporte desde el exterior, eran más caros. (Situación de entorno).*

-**Proponer soluciones de compromiso con poca calidad cuando se realiza una gestión de los cambios de proyecto para “terminar cuanto antes la discusión”:** El gestor debe ser exigente con las soluciones objeto de cambio o modificación siendo “inflexible” cuando afectan a objetivos sensibles: la percepción por parte del resto de actores de “debilidad” en el gestor puede generar un caudal de situaciones de “dejadez” en la tensión necesaria para acometer con éxito el proyecto. El gestor cometería una falta de ética si no se alineara en esa definida posición de exigencia. *El caso positivo lo encontraríamos en la discusión del precio de un transformador de una Acería en Castellbisbal (Barcelona) en donde el gestor negoció hasta lo indecible para conseguir lo mejor. (“responsabilidad, exigencia y lealtad”).*

4.2.5 La ética en la gestión del riesgo (GRG)

Gestionar el riesgo en forma inadecuada puede inducir a comportamientos poco éticos tanto por defecto como por exceso. Comentamos algunos casos:

- **El gestor oculta un riesgo que piensa puede solucionar por sí mismo.** Suele ocurrir en las empresas que se gestionan por proyectos en que la autoridad y poder de que se le dota al gestor es lo suficientemente amplia como para que tome decisiones que le comportan riesgos o que una vez producido algún suceso no deseado, crea poder solucionarlo sin dar cuenta a sus superiores.

El mismo planteamiento serviría cuando a quien se le oculta la información es un cliente externo. En ambos casos se faltaría a la "lealtad y a la confianza" (no se es capaz de decir lo que ocurre: *situación que pasó en la ampliación de una planta química por parte del ingeniero de una Compañía de Ingeniería conocida*). Obviaremos aquí situaciones nimias sin ningún tipo de repercusión importante que se pueden manejar de forma claramente sencilla y que la proclamación de la existencia del riesgo en forma prematura, supone un riesgo en sí mismo, incluso perjudicial para el cliente. El buen criterio del gestor aquí resultaría imprescindible.

- **Se advierte al cliente, por conveniencia del gestor, de la posibilidad de existencia de un riesgo.** Es el caso en que el gestor, para aumentar su propia cuota de participación en el proyecto o para estar "más tranquilo" aconseje que, para minimizar riesgos, se ha de evitar la contratación de determinado realizador más económico, o que se necesita incrementar el servicio de control. Ambas propuestas le costarán, probablemente, más dinero al cliente. Los dos casos resultan comportamientos poco éticos (falta de "exigencia", "nobleza" y "verdad"): el gestor no debe buscar incrementar su participación por la vía de generar "un miedo". Por el contrario, una buena gestión suya y con esfuerzo, podría conculcar el riesgo, sin necesidad de aumentar sus honorarios o su participación. El ejemplo positivo lo encontraríamos en la *no contratación del proyecto de unas instalaciones a un ingeniero de una famosa ingeniería que aconsejó a un cliente contratar a su competencia. A partir de ese momento fue merecedor de total confianza y se le adjudicaron numerosos contratos*

4.2.6 La ética en la gestión de las licencias (GL)

Comentamos algunos casos con posible conflictividad:

- **Se organiza un grupo de presión (lobby) para conseguir un permiso o licencia.** Situación que *de facto* se organiza alrededor de un proyecto complicado que requiere un trámite también complicado. Y a este respecto, entendido el "lobby" en el significado más nítido y claro, es legítima su formación y utilización ética para que la Administración aplique la ley sabiamente. Ahora bien no será ese el caso, por ejemplo, si se quiere obtener un permiso para mantener el "status quo" del solicitante evitando que la Administración no permita otros proyectos que vayan en beneficio de la Sociedad (*casos de concesiones públicas en compañías de móviles, supermercados, ...*).

- **Se presenta una documentación a la Administración Pública en términos que no se quieren cumplir cuando se ejecute la realización.** Caso nítido de falta de ética: Naturalmente siempre y cuando el gestor permita y consienta que se realiza algo diferente a lo presentado, está incurriendo en una falta ética, ya que es responsable de los actos en los que participa aunque no sea él quien decida, a menos que haya un "razón proporcionada" para ello. Y se entiende que existe una "razón proporcionada" cuando la bondad deseada, como medio o como fin, se iguala o sobrepasa el daño que no es deseado como medio o como fin. Los daños a evaluar abarcan todo el espectro: multas, deshonra profesional, paralización de la realización, etc.,

- **Se obsequia a las personas que pueden influir en la concesión o dan rapidez en la obtención de permisos.** En este aspecto hay dos situaciones a considerar: por un lado el momento en que se hace el obsequio y por otro la importancia del regalo. Si el permiso no debería ser merecido o va contra las leyes, es indudable que la demanda en sí, del mismo, no tiene sentido y por tanto cualquier actuación podría considerarse poco ética. Si en cambio de lo que se trata es de aligerar el trámite, habría que considerar la importancia del regalo por si va más allá de pura cortesía y no para dañar la objetividad del sujeto.

En cuanto a lo importancia, *F. Jiménez (2009)* cuenta que en Estados Unidos el límite está en 20 dólares y en la UE 50 euros. Y al respecto, hay que decir que es difícil establecer un límite monetario, porque depende de la persona receptora. Lo mas claro es que su valor sea lo “suficientemente bajo” como para que sea interpretado, por ambas partes, como simple detalle de educación. Si se tienen dudas, lo más claro seria no hacerlo.

4.2.7 La ética en la gestión de la realización (GREA)

Como se sabe, la “realización” trata del proceso de dar “visibilidad al proyecto” ya sea un producto físico –construcción- o un servicio –realización propiamente dicha-. Y en esa etapa del proyecto, la “autoridad” (caso de un proyecto de arquitectura donde también hay un Director Facultativo) o el “poder” (caso de un proyecto de investigación o informático donde el gestor es quien mas decide) de un gestor, es elevado. Mencionamos un par de situaciones:

- **El gestor obliga a que un contratista ejecute la construcción según una documentación proyectual, a sabiendas que hay soluciones mejores, pero que él, en su momento, no supo detectar.** Y lo hace para, supuestamente, no perder tiempo, pero en el fondo lo que no quiere es tener que volver a auditar, revisar o controlar nuevas soluciones ni admitir que se le pasó por alto (*fue el caso de un miembro de un equipo de gestión del proyecto de un Centro de Cálculo*). Es una actitud que, en el futuro, comportará desventajas para su cliente, por lo tanto su actuación no es ética (falta de “lealtad y equidad”).

- **El gestor no lleva a cabo toda la inspección de lo realizado con la profundidad necesaria.** Actitud que puede producirse cuando los honorarios o retribución que recibe el gestor no le parece que son los adecuados, ya sea porque para conseguir la adjudicación de la gestión de proyecto, tuvo que efectuar una “baja” importante o porque no está “muy motivado” en su empresa. Eso lo intenta “compensar” con una dedicación menor, lo cual no es un comportamiento ético ya que pone en riesgo el éxito del proyecto. Es evidente, que la aceptación de realización de un servicio exige que, de acuerdo con el contrato firmado, el gestor debe realizar el máximo esfuerzo posible, sin cortapisas y sin relacionarlo con su retribución u honorarios.

4.2.8 La ética en gestión de la comunicación y documentación (GCD)

Se incurren en falta ética cuando se deja de utilizar esta función para su auténtico cometido que es el de informar, documentar y favorecer el conocimiento a todos los actores para que hagan correctamente su trabajo. Comentamos dos aspectos.

- **Utilización de la información como exclusiva función de justificación de las acciones.** Es una tentación en la que se cae con frecuencia, ya que se entiende que la información proporciona “dominio” sobre la situación y se utiliza en el propio beneficio (falta de “nobleza”). *Ese fue el caso de un gestor de un Parque de Atracciones en España, que redactaba informes y actas que solo iban en propio beneficio y trataban de poner a los demás en situación de debilidad. El asunto terminó en que nadie las tomaba en consideración.*

- **La ocultación de información o documentación que puede perjudicar al gestor.** Que suele hacerse creyendo que la situación se arreglará pero que mientras tanto está poniendo en peligro el éxito del proyecto. Es una situación poco ética incluso si al final sale bien.

5. Relaciones del gestor con los interesados en el proyecto

En nuestra opinión el gestor debe interpretar la relación con los actores por la vía de:

- La generación de confianza
- La comprensión e integración de los objetivos razonables que cada actor quisiera conseguir a través del proyecto que no perjudiquen los objetivos del mismo.
- La exigencia a si mismo y a los otros, de un servicio biunívoco, al máximo nivel de excelencia

La confianza se empieza generando cuando los actores no proponen aquello que piensan van a cumplir; y continua cumpliendo lo comprometido.

Por otro lado, a partir del cliente, los actores "interesados" en el proyecto, han de ser considerados como "colaboradores" de los objetivos de aquel y, en todo caso, sus objetivos se consideran como metas adjuntas a los objetivos del cliente. Y se entiende que pueden ser objeto de la atención del gestor, en la medida que ayuda a conseguir los del cliente, y que, en todo caso, la ética considere que son de justicia su consecución.

Por último, mencionemos que la ética pierde su sentido si las actuaciones, bajo su paraguas, no van acompañadas de una exigencia a todos los actores para llevar a cabo los actos al más alto nivel de sus capacidades y esfuerzo.

5.1. Conflicto de intereses

Uno de los problemas éticos usuales en la relación del gestor con el resto de interesados en el proyecto, se presenta cuando deben gestionar aquellos objetivos en los que parece existen intereses teóricamente contrapuestos. Citaremos dos de los casos más usuales:

-El gestor "defiende" los intereses de un cliente delante de otros que han sido o podrán ser clientes suyos también. Eso es muy habitual en profesionales o compañías que atienden además de trabajos de gestión, otros como de dirección de obras o instalaciones, proyectos, asesoría técnica o económica, etc.

En esos casos, el comportamiento ético de un gestor obliga a que anteponga totalmente su profesionalidad a otra cosa, pero sin pretender adoptar posiciones que, por un "orgullo mal entendido" tratan de evitar que se confunda su actuación y se perjudique al cliente. (*Es el caso citado de la comparación de ofertas de grúas*)

-El gestor actúa a su vez como gestor y como director de proyecto. Es un caso típico en compañías consultoras que ofrecen los dos tipos de servicios o de empresas que tienen oficinas de gestión de proyectos propias (project office) y, además llevan a cabo ellos mismos los proyectos propios. (*Es el caso de muchas empresas que realizan investigación básica o aplicada: farmacéuticas, aeronáutica,...*)

En ambos casos nos remitimos al valor básico que se utiliza para contratar los servicios de un profesional en el campo de la dirección o gestión de proyectos. Nos referimos a la "confianza". Es el mismo principio que se utiliza, en medicina por ejemplo, para optar por uno u otro médico aunque uno de ellos además de la consulta pueda él mismo operar, lo que podría ser una consecuencia de la consulta.

Otra versión del planteamiento es que, hay clientes que quieren dejarlo "todo" en "una sola mano" para que la responsabilidad no se diluya entre varios. Al final ese cliente "solo exige

resultados". Si ambas responsabilidades están en "una sola mano", supone, habrá más coordinación y se evitarán los errores que de entrada perjudicarían siempre al propio gestor y proyectista ya que son la misma persona o la misma empresa.

Por otro lado, es inevitable que el comportamiento ético se manifieste en todas las instancias de la vida del individuo: es difícil pensar que se pueda ser más ético en las relaciones familiares, de amistad personal o en el comportamiento social, por ejemplo, que en el trabajo, salvo que se viva en un engaño permanente, que creemos, es difícil de mantener en el tiempo.

Por lo tanto, la práctica habitual de un comportamiento ético en uno de escenarios ayudará a la generalización del comportamiento, en cualquier otro, y a tener "más claro" lo que hay que hacer en cada momento.

6. Bases para la gestión ética

Analizados los casos y situaciones de conflicto expuestas anteriormente, podríamos aventurar que el problema fundamental en la correcta aplicación de la ética, la encontraríamos si reflexionamos en el sí de la definición de la "filosofía", sobre el término "racional" que podría inducir, peyorativamente, a una cierta subjetividad en cada momento y que nos llevaría a aplicar una ética también subjetiva que tantos problemas ha venido causando.

Es por ello que habría que considerar cuatro principios básicos de los que proponemos partir y que hay que poner en evidencia antes de saber como racionalizar el conocimiento para poder actuar éticamente:

-La calificación de las acciones en función de su carga más o menos ética, no es siempre evidente y depende muchos factores, lo que, por una parte, lo hace de difícil distingo a la vez que de excusa para una actuación interesada.

-El gestor no es neutral en la operación-proyecto. Defiende los intereses del cliente, pero siempre de acuerdo con la ética a la que aludimos en este comunicado.

-La formación propia, el mejor conocimiento del contexto y su mejor resolución, son indispensables para actuar adecuadamente, según criterios éticos.

-El establecimiento de unos valores en origen pueden servirnos de atalaya que centre la deseada objetividad.

7. Valores.

Al hilo de 6., recordamos la definición que de los valores da la Real Academia de la Lengua Española, como aquellas "cualidades que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por las cuales son estimadas". El disponer de ellos, como base del ejercicio de las acciones que se acometen, los transforma, prácticamente, en "principios" que generan unas conductas que se traducen, también, en unas actitudes permanentes delante de cualquier actuación. Es por ello que se considera, que si se practican, en forma ordinaria, son importantes para asegurar un comportamiento regularmente ético, también en cualquier circunstancia, y por lo tanto en la gestión de proyectos. Resumimos algunos de los valores que podríamos considerar como universales y que sirvan como referencia. (Recogidos en buena parte del libro "*Deontología para Ingenieros*, de R. Escolá):

-Exigencia en el ejercicio profesional. Probablemente es el valor que se le puede suponer como innato en un buen profesional: una exigencia a si mismo en el trabajo que realiza y una demanda, por su parte, de la misma exigencia para con el resto de actores que giran en su entorno de:

-Informarse y formarse en el nivel más alto.

-Realizar todos los esfuerzos posibles a su alcance, en cumplir con los compromisos adquiridos.

-Dar por terminado su trabajo y el de los demás que de él dependen siempre que cumplan con precisión la calidad acordada y en los términos pactados.

-Nobleza: En las relaciones del trabajo, algunas veces, algunas personas se quedan, deudas de otras; circunstancia que se mantiene, por lealtad, con el paso del tiempo. Ese mantenimiento, caracteriza la nobleza en su comportamiento.

Por otro lado, un gestor con mando, debe cargar para sí los errores de las personas a él subordinadas, aceptar sus sugerencias, no reprenderlas en público si con ello puede dañar su prestigio, felicitarlas por sus éxitos y citarlas por ello, etc. Los subordinados, a su vez no deben buscar tropiezos en quien le manda, ni revelar comentarios que a ellos han sido transmitidos como confidenciales., etc.

Las personas nobles y leales dicen lo que han de decir aunque les perjudique y despiertan confianza hacia ellas y pueden gestionar proyectos en tiempos difíciles.

-Corrección y respeto. Aunque los tiempos cambian lo que introduce “modas” de actuación diferentes, hay determinados actos que se mantienen, como “correctos” con el tiempo; por ejemplo el distinguir entre sinceridad y falta de respeto, o que los técnicos que están en posición de compradores no deban tratar con aires de superioridad a quien está en posición de ofertantes o suministradores, o no intentar sorprender a las personas con actitudes y explicaciones cambiantes o llamativas que impidan un buen entendimiento a quien haya de seguirlos. Lo mismo diríamos en el trato a cualquier profesional.

-Equidad. Supone el esfuerzo que se realiza para que el gestor actúe de la forma más ecuánime posible, atendiendo a todos los factores que razonablemente pueda captar para proponer la mejor solución.

-Claridad y concisión en la verdad. La claridad representa la cualidad mostrada por el gestor al actuar de forma inteligible y fácil de comprender, expresando las ideas con libertad, con lisura y sin rebozo.

La concisión complementa la claridad asegurando la expresión de ideas, propuestas o soluciones por la vía de eludir parafernalias confusas, y haciendo de la brevedad para evitar pérdidas de tiempo, una condición de la actuación de un *gestor*.

Ambos valores se manifestaran en “la verdad” como una conformidad de las cosas con el concepto que de ellas se forma en la mente, diciendo en justicia, lo que hay que decir en cada momento.

-Responsabilidad. Es la capacidad del gestor para asumir las consecuencias de sus actos, acompañando, además, al cliente hasta el final del proceso haciéndose cargo de todo aquello que contractual y profesionalmente le compete.

Supone, también, la asunción de los errores propios o de las personas que dependen de él.

-Confianza. En el caso de la gestión de proyectos, este valor resulta especialmente interesante porque su universalización (obtención de otros y ofrecimiento propio) proporciona el “capital social” que favorece la eficiencia en la gestión, además de generar un marco de “seguridad” que prevé que todos los actores actuaran “correctamente” de acuerdo a lo pactado. La confianza en una gestión de proyectos se consigue en buena parte, entre todos los actores cuando:

- a) No se hacen propuestas desproporcionadas económicas que invitan a pensar que el que la hace, se quiere aprovechar de la situación de preeminencia en que se encuentra.
- b) Se cumple aquello a lo que uno se compromete.
- c) Se proponen soluciones que previamente se han estudiado con mucho detalle.

-Diligencia. Es la disposición del gestor para actuar con prontitud y refleja:

Por un lado el respeto que se tiene al receptor de la acción, por cuanto éste la recibirá en un corto espacio de tiempo y podrá dedicarse, después de atenderla, a otros asuntos. Por otro, muestra la disposición de estar preparado para acometer nuevas actuaciones en un breve plazo.

La diligencia no debe confundirse con las “prisas” que, tradicionalmente se entiende, quizás en forma peyorativa, como el realizar acciones sin el suficiente análisis, y por lo tanto muy susceptibles de producir errores

-Confidencialidad. Supone este valor la existencia de una seguridad recíproca entre el gestor y el cliente de que todo aquello que se dice lo es en la seguridad de que no será transmitido a terceros sin la autorización de aquel. Se concreta, sobre todo, en lo que se entiende como “mantenimiento del secreto profesional”.

Hay veces que esta solicitud de confidencialidad se solicita oficialmente e incluso consta en los contratos entre las partes, pero es nuestro interés el avalar la existencia de este valor aunque no se solicite. Sobre todo porque su ofrecimiento supone, por la persona que la obtiene, tener la seguridad de que el sujeto que la da es “confiable” y dispone de las cualidades necesarias para la obtención del fin que se persigue.

-Lealtad. Se dispone de ella cuando se cumplen las leyes no escritas del honor que lleva en nuestro caso a:

- No hablar mal de los clientes o superiores a otros
- No decir nada sobre el proyecto que no pudiera oír el propio cliente o superior
- Mantener los compromisos incluso los no contractuales

Este valor no debe confundirse con la fidelidad ciega que puede llevar al gestor a actuar deshonestamente contra otros con tal de soportar las acciones o propuestas del cliente.

Estos y otros valores son las piezas clave para disponer lo que Werhane (2005) define como “imaginación moral”. Esto es:

La habilidad, en circunstancias particulares, para descubrir y evaluar las posibilidades de actuación, no solo determinadas por las circunstancias, o por la limitación de un modelo operativo mental, o incluso porque esté enmarcada por un conjunto de normas o reglas, sino también con las premisas de una forma de pensar y actuar.

La práctica de todos ellos, dan a la persona esa amplitud de miras, agudeza en el resultado a obtener, generosidad y capacidad de entendimiento para la comprensión de las situaciones para poder así, actuar en cada momento más éticamente...

Por el contrario, la falta de uso de los valores, produce, al igual que ocurre con los sentimientos, una dificultad en el análisis objetivo de la moralidad del asunto por falta de práctica y por tanto un juicio titubeante, lo que produce a la larga, la relativización de los mismos que puede conducir a planteamientos de actuación poco éticos o a la debilidad del sentimiento en cuestión, si se habla de ellos.

8. Modelo conceptual del planteamiento ético en la gestión de proyectos

En base a todo lo expuesto hasta ahora, y si tratamos de establecer un camino metodológico que conceptualmente se establezca en nuestra mente para que nos lleve, a su vez, a un comportamiento más o menos ético, podemos utilizar una buena parte del esquema propuesto por Ford, Richardson, Crane y Matten (2004), que nosotros completamos.

Pasa por una primera asunción del tema sobre el que se deba actuar captando la realidad de la situación. Esa información completa vendrá matizada por los factores individuales y de entorno y por la asunción como forma de raciocinio de la práctica o no de determinados valores que tratarán de eliminar el máximo de subjetividad a nuestro criterio. Todo ello nos llevará al reconocimiento de la moralidad existente en el planteamiento y nuestra disposición para emitir un juicio moral sobre el asunto.

Y en cualquier caso esos valores, hay que advertir, pueden estar, de entrada, condicionados por toda una carga histórica y cultural anterior y que en algunas veces y

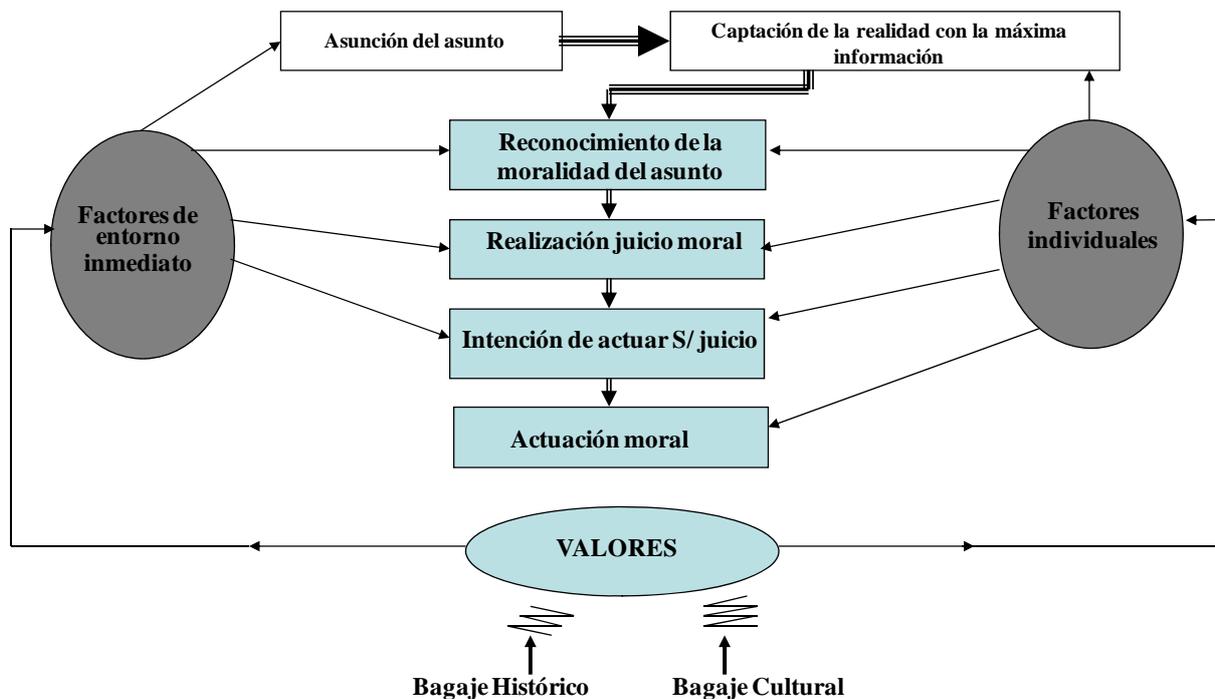


Fig. 1 Modelo conceptual del planteamiento ético de la gestión de proyectos

para alguno de ellos, se muestran como valores interpretados en forma excesivamente parcial a intereses corresponsables de esa carga cultural e histórica de donde provienen.

9. Infraestructura e instrumentos de apoyo para la aplicación de una gestión ética

Asumir una concepción personal ética en la vida, creemos es indispensable para actuar éticamente en forma natural y no forzada, cuando se gestionan proyectos. Y cuando la organización que sustenta el proyecto o algunos de los otros actores que intervienen en el mismo (sobre todo los más importantes) no comparte este planteamiento, resulta dificultosa una aplicación ética de todas las actividades. Más bien no se llega más allá que a un planteamiento puramente teórico y efectista con fines exclusivamente propagandísticos.

Es por todo lo anterior que es recomendable la existencia de una cierta infraestructura de base que allane el camino, o al menos marque unas reglas del juego que hagan más difícil una actuación poco ética. Sobre todo por el hecho de la “relatividad” que como hemos dicho se acompaña a muchos planteamientos éticos.

Reflexionaríamos de la misma forma si se piensa en macro-organizaciones como regiones o países en los que en la sociedad está establecido un tipo de comportamiento que bordea o interpreta los “valores” en forma muy local y restringida, tal que hace que las personas e instituciones vean como “normal” actuaciones, en todas las áreas y por supuesto en la gestión de proyectos, que en otras regiones o ciudades se calificaría como poco ética.

Por todo ello, para paliar o ayudar a universalizar una forma de actuar, también harían falta infraestructuras que ayudaran a acercar posiciones con propuestas de lo que se entiende como valores objetivos en la línea de los que hemos comentado con anterioridad.

A continuación se describen algunas situaciones en macro-organizaciones que de “facto” están subjetivando el concepto de algún “valor”, adaptándolo a sus propios intereses:



En algunas ciudades los servicios del Ayuntamiento para control de proyectos y ejecución de edificios y urbanizaciones piensan que solo hay un grupo determinado de profesionales que son capaces de “interpretar lo que conviene” a la ciudad, así que restringen la contratación de determinados proyectos, o fuerzan que otros lo hagan, para que se utilicen los servicios de ese corto número de profesionales.

En ciertas regiones hay personas e instituciones que diciéndose ser intérpretes del sentir popular, aunque las encuestas y elecciones digan lo contrario, utilizan todos los medios a su alcance, incluso los violentos para que se le atiendan en sus demandas.

Hay personas o grupos que se sienten poseedores de la única verdad o que sintiéndose marginados por el resto, actúan, como autodefensa, atendiendo a sus propios intereses o a los de su grupo viéndose “obligados” a gestionar los asuntos por la vía de la presión y coacción, haciendo de ello su justificación de ser y existir.



Citamos aquí algunos de los elementos de infraestructura que ayudarían a evitar estas situaciones que al final repercuten directamente en la gestión de los proyectos.

9.1 Infraestructura externa al equipo de gestión del proyecto

9.1.1 Incluir entre los Pliegos de Condiciones Técnicas, Comerciales y Generales de los documentos de proyectos, uno que tuviera un contenido relacionado con comportamientos éticos.

9.1.2 Inclusión, dentro de los componentes del sistema de valoración para la adjudicación de una gestión de un proyecto, de conceptos y prácticas éticas. (Por ejemplo valorar positivamente que el ofertante disponga de un código ético o que presente referencias escritas de otros clientes de haber actuado bajo premisas éticas, etc.). Ídem para la

adjudicación al resto de actores contractables: realizadores, consultores, especialistas, suministradores, etc....

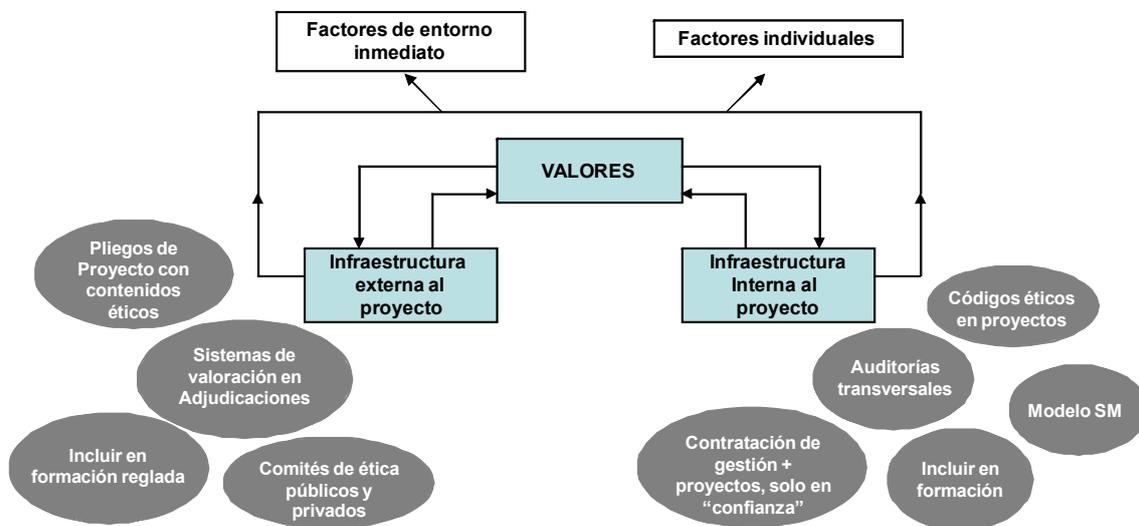


Fig. 2 Afectación de las infraestructuras a los valores y a los factores de entorno e individuales

9.1.3 Establecimiento en los países, ciudades u organismos públicos, de Comités de Control de la gestión ética en los asuntos públicos. Como el caso de Estados Unidos donde funciona un organismo independiente del gobierno: la “Oficina Ética”. En España, por ejemplo, también hay una: la “Oficina de Conflictos de Intereses”, aunque depende del propio Gobierno

8.1.4 Formación de Comités de Seguimiento de Conductas Éticas en las organizaciones privadas.

9.1.5 Consideración efectiva e importante de la ética dentro de los planes de formación de los jóvenes y adultos.

9.2 Infraestructura interna al equipo de gestión de proyectos

9.2.1 Disponer de Códigos Éticos establecidos en todos los actores que intervienen en el proyecto, sobre todo en el “Cliente” y en el *equipo gestor*, (éste último en el caso de que no esté integrado en el propio cliente).

9.2.2 Auditorías transversales, en todo el proceso del proyecto, que contengan planteamientos éticos. Se podrían contratar consultores independientes que testen la bondad del proceso.



Peter Singer (El País, 12-7-09) comenta que en Harvard comenzó a ponerse en práctica el juramento entre los alumnos del MBA, de un compromiso de comportamiento ético basado en el adoptado en 2006 por la Thunderbird School of Global Management de Arizona. En esa fecha ya el 20% de los alumnos habían hecho el juramento.



9.2.3 Establecimiento, por el *gestor*, de determinados “valores” en el inicio del proceso (Marcos Serer. Modelo SM -2001-) que sirvan de guía para las relaciones entre las personas que intervienen

8.2.4 Inclusión de la ética en los programas de formación de los *gestores* y directores de proyectos.

9.2.5 Si no está establecida la confianza de una forma clara entre gestor y cliente o el proyecto no lo recomienda (proyectos con fuerte componente tecnológico llave en mano incluida la realización y explotación, p.e.), es deseable no contratar el proyecto y la realización, al mismo actor.

10. Conclusión

-La relatividad que, para una actuación ética se desprende de la existencia de bagajes históricos y culturales así como de los factores de entorno e individuales, se ven positivamente corregidos por la aplicación, como base de inicio, de unos valores universales, que ayudan, a universalizar también, los comportamientos.

-Los valores se aplican correcta y ordinariamente por un gestor, cuando el hábito se extiende a su esfera privada.

-La existencia de infraestructuras éticas ayuda al ejercicio individual también ético.

-La actuación ética de los gestores de proyecto produce, en el tiempo, beneficios materiales y sociales para ellos y para las Organizaciones de las que forman parte.

Referencias

Abadía, Leopoldo (2009). *La crisis Ninja y otros misterios de la economía actual*. Espasa Calpe S.A. (Madrid).

Algido, Juan M. (1996) *Fundamentos de ética de empresa*. México (México). Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa.

Bowie, Norman E.; Patricia H. Werhane (2005) *Management Ethics*. Malden (USA). Blackweel Publishing Ltd.

Crane, Andrew; Dirk Matten (2004). *Business Ethics*. New York (USA). Oxford University Press Inc.

Escolá, Rafael. (1987). *Deontología para Ingenieros*. Pamplona (España). Ediciones Universidad de Navarra

Ibáñez, Javier W.; Partal, Antonio y Gómez, Pilar (2006). *El paradigma de la ética económica y financiera*. Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales, SA. (Madrid)

Serer, Marcos (2006) *Gestión Integrada de Proyectos*. 2ª edición. Barcelona (España) Ediciones UPC. Universidad Politécnica de Cataluña

Casos estudiados: *Catalonia de Tubos, Comisaria de una Comunidad Autónoma de España, Parlamento de Edimburgo, Teatro de la Ópera de Valencia, Centro comercial en Barcelona, Palacio de Congresos de Valencia, Nike, Planta de Chapa de Acero en Valencia, Parque Empresarial Baleares, Industrias Químicas del Montornes, Celsa, Fecsa, idom, EIISA, CPD Caja de Ahorros, Parque Atracciones del Mediterráneo, Industrias Aeronáuticas Catalanas, Ayuntamientos del arco Mediterráneo. Experiencia profesional del autor de más de 40 años.*

