

POLITEXT

Marcos Serer Figueroa

Gestionando éticamente proyectos



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH

Gestionando éticamente proyectos

POLITEXT

Marcos Serer Figueroa

Gestionando éticamente proyectos

EDICIONS UPC

Primera edición: diciembre de 2013
Segunda edición: abril de 2015

Diseño de la cubierta: Manuel Andreu

© Marcos Serer Figueroa, 2013

© Iniciativa Digital Politècnica, 2013
Oficina de Publicacions Acadèmiques Digitals de la UPC
Jordi Girona, 31,
Edifici Torre Girona, Planta 1, 08034 Barcelona
Tel.: 934 015 885
www.upc.edu/idp
E-mail: info.idp@upc.edu

Depósito legal: B. 12201-2015
ISBN: 978-84-9880-531-4

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede realizarse con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista en la ley.

A todos aquellos que intentan conseguir todo lo
que se proponen y vencer sin dejar vencidos y sin
faltar a la verdad.





Prólogo

En la tercera edición del libro que escribí sobre gestión integrada de proyectos añadí un capítulo destinado a reflexionar sobre la gestión ética de los proyectos. Ese período de reflexión mientras escribía, y los acontecimientos que se sucedían en el mundo alrededor de la forma en que algunas personas estaban gestionando proyectos, se sumaron a la constatación de las graves repercusiones que para otras muchas tenía aquella frivolidad y falta de ética. Todo ello me hizo creer y tomar la decisión de que sería bueno contribuir a ese debate, con una reflexión más extensa y detallada en torno la ética en la gestión de proyectos.

Fruto de ello aparece este libro. Pero he decir que me quedó un cierto punto de contrariedad cuando leí que el famoso filósofo Wittgestein consideraba que era imposible escribir un verdadero libro sobre ética afirmando que, “si un hombre pudiese escribir un libro sobre ética que fuese verdaderamente un libro sobre ética, ese libro sería una explosión que aniquilaría todos los demás libros del mundo”.

Así que anticipo mi profundo reconocimiento de humildad delante de lo que el lector pueda descubrir en estas páginas, que espero que solo sirvan de punto de arranque para reflexiones y análisis posteriores. Lo cierto es que hay tal número de acreditados autores que han pensado y escrito sobre la ética en numerosos ámbitos que parece excesivamente atrevido por mi parte comentar y marcar pautas, aunque sean aspectos concretos. Como justificación, hemos de decir, sin embargo, que nuestro interés se centra en la gestión de proyectos, especificidad que no ha sido tratada con tanta profusión como otros aspectos, ya sean genéricos o concretos, como es el caso de la gestión empresarial.

El libro contiene 38 casos y noticias reales. Los casos, en su mayoría con cambios en la denominación de los actores o emplazamientos, sirven únicamente de base para las consideraciones conceptuales y el debate del propio lector y de sus relaciones profesionales, ya que no todos reflejan claramente la bondad en la decisión ética. En los casos, incluimos informaciones y noticias que tienen relación con los hechos y los comentarios que se describen. Todo para favorecer la lectura y animar a la reflexión, ya que la



decisión sobre cómo actuar éticamente no siempre es clara y necesita de sinceros y, en muchos casos, profundos análisis.

Los casos, muchos de ellos con poca extensión para hacerlos más accesibles, dan pistas de cómo conducirse para actuar éticamente, lo que ayuda a la comprensión de las exposiciones teóricas y a la percepción de la dificultad para marcar líneas rojas que no se han de atravesar, y convencerse de que se está actuando éticamente. A la vez, también se dan los criterios y las pautas para desprenderse de la subjetividad que, desde nuestro entorno y nuestra propia experiencia, puede llegar a confundirnos.

En todo caso, como el análisis se hace en el ámbito de la gestión de proyectos, hemos tratado de ajustarlo al mismo disponiendo, como base, el ciclo de vida de un proyecto de carácter único (CVPU) alrededor del cual se hacen las reflexiones. Sin embargo, hemos tenido que reflexionar mínimamente sobre aspectos genéricos en los comportamientos de las personas, ya que tenemos el convencimiento de que existe una correlación clara entre las disposiciones éticas en todos los ámbitos de actuación. Partiendo de la propia reflexión particular que se ve, en parte o en su totalidad, condicionada por una cultura y formación específicas, se intuye cuál es o será una actuación profesional.

El libro comienza haciendo una reflexión genérica sobre la ética y su asunción por la persona humana revestida de profesional en la gestión de proyectos. Con ello introducimos el tema y para pormenorizarlo, utilizamos los siguientes capítulos, 2 y 3, en los que se aborda la situación ética a lo largo del ciclo de vida del proyecto de carácter único (CVPU). En estos capítulos citamos casos- ejemplos que nos permitirán contemplar la dificultad de la actuación ética, pero también las claves para la correcta gestión.

El capítulo 4 nos descubre las relaciones entre los actores del proyecto, incidiendo en los intereses que se cruzan entre ellos que en ocasiones pueden mermar la gestión ética.

Con toda la información anterior, ya se está en condiciones de proponer un modelo de gestión –capítulos 5 y 6– que, partiendo de los conceptos básicos que envuelven la ética, respete las experiencias en todas y cada una de las fases del ciclo de vida, y que mantenga en su sitio, sin que perjudique a la ética, el cúmulo de relaciones que entre los diferentes actores se presentan a lo largo del CVPU.

Finalmente, el capítulo 7 concluye el libro reflexionando sobre de qué manera la relación del gestor con el entorno que le rodea puede afectar a su sistema de valores que, en definitiva, es la base para su actuación ética.

El ejercicio de la profesión de directivo, director y gestor de proyectos durante más de 40 años en una compañía de ingeniería, consultoría y arquitectura, así como más de 30 años como docente en la Universidad Politécnica de Cataluña y, en los últimos años, en la Universidad de Barcelona, nos permite, como mínimo, acercarnos al análisis de los problemas desde una perspectiva realista y también conceptual, con planteamientos auténticos y desenlaces también reales, con lo cual el lector puede darse cuenta de las siguientes consideraciones:

Primera: que la realidad muchas veces se aleja de algunas teorías tanto en el planteamiento como en la resolución de los conflictos.

Segunda: que no es evidente la determinación de los límites del comportamiento ético.



Tercera: que, amparados por lo anterior y por la inseguridad en uno mismo, en muchas ocasiones se actúa de forma poco ética, formándose, por acumulación y en el marco de las relaciones entre las personas, un poso difuso que conduce a un estado de conmisericordia y aceptación de conductas poco éticas, con al parecer poca importancia, que llevan a situaciones graves e injustas que dañan y menoscaban la moralidad de la sociedad. Y también, específicamente entre profesionales del mundo de la gestión de proyectos.

Cuarta: que lo anterior justifica tener bases de partida consistentes para objetivar la actuaciones dentro de un marco ético.

Quinta: que el comportamiento ético es beneficioso para todos.

Marcos Serer Figueroa

Barcelona, febrero de 2013





Índice

Prólogo	9
Índice	13
Glosario de términos	17
Casos estudiados	21
1 La gestión ética de los proyectos: definiciones y responsabilidades	27
1.1 Marco general.....	29
1.2 Antecedente. Definición de la ética y de la gestión ética de los proyectos.....	30
1.3 Sujeto que debe asumir la ética en su actuación y universo donde se aplica...	33
1.4 Dificultades del sujeto individual para autocalificar su comportamiento ético	35
1.5 Conducta profesional.....	37
1.6 La conducta profesional e individual en un entorno global	38
1.7 La presión del entorno para generalizar la responsabilidad ética. La corresponsabilidad	39
1.8 La biología y la conducta ética. La posición del <i>project manager</i>	41
1.9 La ética y el efecto mariposa	43
2 El gestor y la ética en las fases del ciclo de vida del proyecto de carácter único (CVPU). Las fases de concepción y desarrollo.....	47
2.1 Definiciones básicas	47
2.2 Fase de concepción (C)	50
2.3 Fase de desarrollo.....	63
3 El gestor y la ética en las fases del ciclo de vida del proyecto de carácter único (CVPU). Las fases de implementación y final.....	69
3.1 Fase de implementación. Significación básica	69
3.2 Fase Final. Significación básica	87



4 Las relaciones entre el gestor y el resto de actores interesados en el proyecto . 95	
4.1 La base de las relaciones entre el gestor con los interesados en el proyecto... 95	
4.2 Conflicto de intereses 97	
4.3 El capital social en la gestión ética de los proyectos 99	
4.4 La ética y la productividad de las organizaciones..... 100	
4.5 El gestor y sus superiores. Prevalencia de las decisiones 105	
4.6 La conducta profesional e individual del gestor versus la conducta de otros actores con diferentes culturas y escenarios..... 105	
4.7 La responsabilidad del gestor respecto a la actuación de sus colaboradores 107	
4.8 El gestor y las administraciones públicas 109	
5 Modelo para la resolución ética de la gestión de los proyectos.	
Bases y valores 113	
5.1 Bases para la gestión ética 113	
5.2 Valores..... 115	
6 Modelo para la resolución ética de la gestión de los proyectos. Esquema e infraestructuras..... 129	
6.1 Modelo conceptual del planteamiento ético en la gestión de proyectos 129	
6.2 Infraestructura e instrumentos de apoyo para la aplicación de una gestión ética..... 134	
6.3 Infraestructura interna al equipo de gestión de proyectos..... 140	
6.4 Prevalencia permanente, respecto a las infraestructuras, en la actuación ética..... 141	
6.5 Conceptualización y base ética de las actuaciones de un gestor en el proceso de gestión del CVPU: el modelo SM de gestión de proyectos 142	
7 El aprendizaje de los valores para el gestor de proyectos..... 149	
7.1 Universo del aprendizaje 149	
7.2 La fluidez en el transvase del ejercicio de los valores entre las personas y el efecto sistémico en la asunción de comportamientos éticos. 150	
7.3 Escenarios y valores en confrontación..... 154	
7.4 Preferencias, habilidades, valores y conductas 168	
7.5 Aprendizaje de conductas positivas y negativas en la gestión de proyectos. 170	
7.6 El escenario de la gestión. Vencer sin dejar vencidos 172	
Bibliografía 177	







Glosario de términos

C	Concepción
CDO	<i>Collateralized Debt Obligations</i>
CDS	<i>Credit Default Swaps</i>
CE	Capital económico
CH	Capital humano
CT	Capital técnico
CVP	Ciclo de vida del proyecto
CVPU	Ciclo de vida del proyecto de carácter único
D	Desarrollo
DYCA	Diseño y construcción acelerados
F	Final
FCPA	<i>Foreign Corrupt Practices Act</i>
FI	Función instrumento
FN	Función núcleo
GAPROV	Gestión del aprovisionamiento
GC	Gestión del coste
GCD	Gestión de la comunicación y documentación
GCL	Gestión de la calidad
GCLC	Gestión de la calidad convergente
GD	Gestión del diseño
GL	Gestión de las licencias
GMA	Gestión del medio ambiente
GOE	Gestión de los objetivos específicos
GOR	Gestión de la organización y de los recursos
GPF	Gestión de la planificación
GPL	Gestión del plazo



GPRD	Gestión del producto
GPU	Gestión de proyectos de carácter único
GREA	Gestión de la realización
GRG	Gestión del riesgo
I	Implementación
IAS	Ingeniería y arquitectura simultánea
IAV	Ingeniería y arquitectura de valor
MBS	<i>Mortgage Backed Securities</i>
MDS	<i>Marketable Debt Securities</i>
MP	Misión del proyecto
ONG	Organización no gubernamental
PC	Proyecto de carácter continuo
PCL	Plan de calidad
PD	Plan director
PGMA	Plan de gestión del medio ambiente
PU	Proyecto de carácter único
PVMA	Plan de vigilancia medioambiental
RAE	Real Academia Española
SM	<i>Strategic Model</i>
SPE	<i>Standard Purpose Entity</i>
UA	Unidad de actuación







Casos estudiados

Capítulo 1

MADEL

El deseo de un *project manager* de no parecer poco ético y perjudicar así a su empresa y a él mismo malogrando su reputación puede perjudicar los intereses de su cliente.

Credibilidad

Informe que revela lo que piensan los ejecutivos de las empresas sobre el grado de comportamiento ético de sus jefes y de sus organizaciones.

Predisposición para un juicio ético

Informe sobre la relación entre el grado de satisfacción de las personas y su forma de vida, con la predisposición a llevar a cabo un buen juicio ético.

Antonio y su úlcera

La repercusión del estado de las personas en la forma de gestión de los proyectos.

La teoría de las ventanas rotas

El comportamiento ético se contagia.

Capítulo 2

Unibank

Un *project manager* arriesga su futuro profesional tomando una decisión que considera que ayuda a su cliente.



Camelot

Un proyecto se detiene por la denuncia de alguien que lo considera poco ético.

Tesa y la ética de un ingeniero

Un directivo de una compañía de ingeniería se plantea rechazar un trabajo que uno de los directores de proyecto estaba intentado conseguir, al considerar que no prestarían el mejor servicio al cliente y piensa en aconsejar que lo lleve a cabo otra empresa.

Los presupuestos en los proyectos de las administraciones públicas

Un gestor presionado por el interés del cliente en que se lleve a cabo el proyecto, “como sea” y en el plazo previsto, no le previene de un previsible incremento del presupuesto.

La burbuja inmobiliaria

Las deficiencias, por un análisis erróneo e incompleto de la valoración del riesgo, en uno de los proyectos más emblemáticos y trascendentes de la década de los 2000.

El BCE y las agencias de calificación de emisión de bonos

La falta de control sobre las agencias puede provocar grandes errores como posible consecuencia de un ejercicio de favoritismo para mantener su cuota de contratación con las propias empresas analizadas.

Capítulo 3

La arquitectura sin arquitectos

La necesidad de que los diseñadores de cualquier UA diseñen no atendiendo fundamentalmente a su ego profesional o a un éxito rápido.

El gestor navegando entre las aguas

Cómo un gestor que trabaja en la Administración Pública se mantiene en su sitio aun cuando cambian los políticos, y dice cómo resuelve no participar en supuestos casos de prevaricación.

Greenwood, Tsinosis y la TV por cable

Análisis ético de un regalo entre amigos que pueden ser a la vez cliente y gestor.

El parque temático y la información

El gestor utiliza la información como arma de poder y control.

La ética en la gestión del medio ambiente



La dificultad de la calificación de responsabilidades en un proyecto industrial que produce contaminación de baja intensidad y al que se suman las de otros proyectos posteriores también de baja intensidad: la actuación ética.

El tren de la discordia

El cliente no admite, por intereses políticos, un informe final sobre el estado de un proyecto: cómo actúa éticamente el gestor.

El toro y las banderillas

Lecciones aprendidas en la gestión de un proyecto.

Capítulo 4

El dilema del prisionero

La confianza adquiere su máximo exponente de fiabilidad cuando es compartida por todas las partes.

Milestone Engineering, SL

Una justificación muy reconocida para faltar a la ética en la gestión de las operaciones es considerar que, para obtener beneficios que aseguren la continuidad de las organizaciones, a veces hay que “saltarse” determinadas normas consideradas usualmente como éticas para conseguir que un mal menor, para unos pocos, produzca beneficios para una mayoría.

Salvados por la cuerda

La práctica entre diferentes personas de unas conductas fruto de la asunción de valores, procedentes a su vez de culturas diferentes, provoca consecuencias nefastas en el resultado del proyecto. La necesidad de conseguir un mínimo número de valores universales y claramente objetivos para todos.

El experimento Milgram

El gestor debe generar un entorno que evite que las personas actúen sin ética.

Capítulo 5

La filosofía de las empresas

Disponer de unos reconocidos y publicitados principios éticos en las empresas es una base importante para el desarrollo de la actividad profesional. Y ello, dentro de unas conductas que se consideran no dañinas para terceros y provechosas para los actores que las llevan a cabo.



Jerjes y la equidad

Cómo reaccionó el emperador Jerjes ante una propuesta que invitaba a pensar en un posible soborno.

¿Cuánto mienten las personas?

Resultado de un estudio sobre lo que mienten las personas en conversaciones con otras.

Capítulo 6

Los factores de entorno inmediato

Para actuar correctamente de forma ética hay que considerar los factores de entorno inmediatos al momento y situación en donde se propicia la actuación. Obviar estos factores puede perjudicar a un juicio equitativo.

La subjetivación de los valores

Comentarios sobre algunas situaciones en macroorganizaciones que *de facto* están subjetivando el concepto de algún “valor”, adaptándolo a sus propios intereses, con lo que premian a los que piensan como ellos y marginan al resto.

La infraestructura legislativa

Las reglas de juego que enmarcan y promueven ese entrenamiento –la legislación– devienen en un instrumento necesario contra la arbitrariedad o la “dificultad” escénica para actuar éticamente en la que un gestor y resto de actores se puede encontrar.

Mecanismos de control de la actuación ética

El exceso de confianza y la falta de rigor en el control propician las actuaciones no éticas: el caso de la estafa millonaria de Madoff.

El compromiso de actuar éticamente

Algunos alumnos de Harvard se comprometen a actuar éticamente en su ejercicio profesional.

Capítulo 7

La superioridad como valor

Muchas personas consideran “la superioridad” como un principio positivo que utilizan porque se sienten seguros de poder utilizarlo como algo positivo y bueno para todos y sobre todo para ellos.

La ética en la gestión de un proyecto singular



Cualquier operación cuya situación inicial es diferente a la final, y que para llegar a ella se llevan a cabo unas acciones predeterminadas, es un proyecto. Reflexionamos sobre un acontecimiento litúrgico católico.

Un proyecto comprometido

¿Debe asumir la realización de un proyecto el director de una ingeniería al que el cliente le pide una comisión, si con ello salva el resultado final de la empresa en un año de crisis económica?

La presa de agua

El dilema que se plantea el ingeniero de una dirección de obra *in situ* sobre su responsabilidad en el resultado final de la obra frente a la responsabilidad de sus jefes y representantes delante del cliente. ¿Quién es el responsable final?

La tentación vive arriba

Los gestores de grandes proyectos controlan grandes sumas de dinero que “pasan por su puerta” y deben ser muy éticos para no caer en la tentación de intentar aprovecharse inadecuadamente de dichas sumas.

Bartolomeus Polivicenski

Un consejero de un gobierno regional chantajea, con la promesa de la adjudicación o la negación de nuevos contratos, a un *project manager*, para perjudicar al partido político opositor.

Presidentes del Gobierno de España, project managers de un gran cambio

Mención de algunas características gestoras de tres presidentes del Gobierno que lideraron la transición en España de la dictadura a la democracia. El inicio de un ciclo histórico.

Un partido con Messi, Raúl y Maradona

Un partido de fútbol es uno de los proyectos con más *stakeholders* del mundo: unos lo ven en directo, otros por TV o por ordenador, otros leen los comentarios en los periódicos o lo oyen por la radio, otros hablan sobre él y otros participan como actores ejecutantes o controladores. Con tantos influyentes e influidos actores, las acciones y conductas que en él se perciben pueden influir, por la vía del ejemplo de quienes las realizan, en el comportamiento de muchas personas. ¿Se tiene en consideración la ética en su desarrollo?

→ 1



La gestión ética de los proyectos: definiciones y responsabilidades



MADEL, Ingeniería y Gestión, era una compañía de ingeniería y consultoría que tenía dos líneas fundamentales de negocio: por un lado, desarrollaba proyectos y direcciones de obra de ingeniería para todo tipo de clientes y, por otro, hacía labores de gestión, que podían ser complementarias con las de ingeniería y en otros casos eran independientes. Así por ejemplo, podía desarrollar proyectos de ingeniería de instalaciones o maquinaria para empresas fabricantes y suministradoras de bienes de equipo, y otras veces desarrollaba proyectos de ingeniería general y “gestionaba” proyectos para empresas industriales que podían adquirir bienes de equipo a cuyas empresas precisamente MADEL también hacía proyectos. Sergio Gil Escolano era su director.

En una ocasión, Equipos e Instalaciones Industriales, SA (EIISA), empresa de bienes de equipo, cuyo gerente y propietario era Vicente Frías, pidió oferta a MADEL para hacer los proyectos de unas tuberías. Era un proyecto muy interesante integrado de una planta de tratamiento de humos que EIISA iba a instalar en Libia. Y, por otro lado, una empresa industrial de España le había adjudicado a MADEL, entre otros servicios, la gestión del aprovisionamiento de unas grúas. Entre los ofertantes se encontraba EIISA.

Sergio y Vicente se conocían desde hacía bastante tiempo por las relaciones profesionales que les unían y, tal como promovía Sergio en MADEL de que los ingenieros lleguen a ser “amigos” de sus clientes, él, respecto a Sergio, era ese tipo de “amigo” a que se refería. Así que había bastante familiaridad en el trato.

Transcurría una mañana de un mes de marzo en una ciudad del norte de España, de uno de esos años en que parece que va a ser de los peores de la economía productiva y que, en verdad, no se sabe muy bien si están dentro o fuera de esos llamados ciclos económicos. Pero lo cierto es que hay empresas que se las arreglan para salirse de las



estadísticas y pasan esos años con una dignidad encomiable. Nos encontramos con dos de ellas.

–Sergio, me gustaría hablar contigo –manifestó Vicente en una llamada telefónica a MADEL–. Si te parece me paso por tu oficina un día de esta semana.

Sergio asintió y ya se imaginó algo de lo que quería hablar el gerente de EIISA. En realidad, Sergio ya sabía que Vicente no creía en la independencia “de verdad” de las empresas de ingeniería. Era un tema recurrente en algunas conversaciones que habían tenido con anterioridad.

Se vieron un viernes a primera hora de la mañana en las oficinas de MADEL. Como siempre, al principio se preguntaron uno al otro como iban las cosas: como estaban de trabajo, si tenían proyectos fuera de España... Sergio solía preguntarle siempre a Vicente por su familia, lo que daba pie a conversaciones animadas. Pero ese día, la conversación informal fue más corta. Vicente fue más rápido a lo que le interesaba.

–Creo que se nos está planteando una situación de la que ambos podemos salir beneficiados –arguyó Vicente mientras Sergio, sorprendido, fruncía ligeramente el ceño. – Vosotros –continuó– debéis valorar las ofertas sobre el aprovisionamiento de unas grúas, que nosotros hemos ofertado para Construcciones Aragonesas, SA; y nosotros queremos pedir os oferta para que nos hagáis la ingeniería del proyecto de tuberías que llevará la planta que, llave en mano, nos ha adjudicado el Gobierno Libio. Esta fábrica llevará grúas nuestras, algunos equipos que adquirimos a otros subcontratistas, la estructura metálica que directamente nos proyectará y construirá una empresa de aquí, España, y más instalaciones que nos harán otros. Pero nos faltará toda la red tuberías y necesitamos alguna empresa que nos las proyecte y después dirija las obras. Es un asunto bastante importante. Pues bien –continuó para terminar–, yo creo que podemos llegar a un acuerdo de caballeros. Solo os pido que nos tratéis “con cariño” en la comparación de ofertas que hagáis para las grúas de Construcciones Aragonesas, SA. Y por nuestra cuenta, tened claro que no tendremos ningún problema en adjudicaros nuestro proyecto de tuberías de Libia.

Vicente no tardó nada en contestar a esta propuesta, y con un aire que podía sonar a un comentario, medio en broma y medio en serio, le dijo:

–Tú y yo siempre comentamos y discutimos un poco sobre la independencia de la ingeniería y manifiestas poca confianza en ello, pues bien, no te preocupes, porque verás la independencia: es muy posible que nos adjudiques las tuberías, y en cambio, después, no obtengas el pedido de las grúas.

Vicente rio abiertamente a lo que respondió Sergio con una sonrisa franca que iba acompañada con un gesto con las manos abiertas hacia Vicente, como queriendo expresar la confirmación y complacencia con lo dicho.

–Desde luego, ¡cómo eres! –señaló Vicente con aire de posible complicidad y cambió de conversación inmediatamente, esta vez para preguntarle a Sergio cómo se las arreglaba MADEL para seguir en la brecha con lo que estaba cayendo en aquellos meses de crisis en el país. Para eso, una de las respuestas habituales de Sergio era que no había que darse nunca por vencido: buscar debajo de las piedras y ver las cosas con optimismo. Al final, si uno pone los ingredientes, decía, suele haber una ecuación ma-



temática cuya curva conduce a la consecución del resultado deseado: “Lo nuestro va para largo”, solía terminar Sergio refiriéndose a la vida que se le suponía a MADEL.

Y apuraron el café. Sergio le pidió que le enviase las especificaciones para ofertar el proyecto de tuberías y al poco, Vicente se marchó de las oficinas de MADEL.

Pasadas unas semanas, cuando se hizo la comparación de las ofertas de grúas, se constató que la oferta que presentaba EIISA no era la mejor, pero había una cierta disparidad en los planteamientos de los ofertantes que podría merecer una segunda vuelta de confirmaciones o reapreciaciones y que, en su caso, supondría situar a EIISA en una mejor posición o incluso llegar a un primer lugar en la calificación.

Sin embargo, el director de MADEL prefirió no hacer tales consideraciones, porque en el fondo no quería que la adjudicación se la llevara EIISA: temía más perder la fama de imparcialidad que perder el encargo de tuberías: su ética se lo impedía.

La oferta no se adjudicó a EIISA.



1.1 Marco general

Como se puede advertir en el caso descrito anteriormente, hay una relación directa entre los análisis de la gestión ética de los proyectos y el de las empresas que se nutren precisamente de dichos proyectos. La forma de gestionar los proyectos condiciona en gran manera la de las empresas que los sustentan, sobre todo en los aspectos éticos. Lo mismo podríamos decir en sentido inverso. De hecho, siempre hemos utilizado la misma definición, conceptualmente hablando, de ambas operaciones: las empresas y los proyectos (Serer, M., 2010. *Gestión integrada de proyectos*).

El caso anterior también nos descubre la dificultad que en muchos casos nos encontramos para calificar determinadas actuaciones, sobre todo ante la duda de cómo debemos actuar para que nuestro comportamiento se pueda considerar ético. En cambio, esa dificultad no es eximente de nuestra obligación de actuar éticamente e incluso convencernos, y concluir que las empresas y los proyectos pueden ser más rentables de lo que son si adoptan la gestión ética como herramienta básica de su desarrollo así como si se identifican con claridad las responsabilidades en origen.

Las responsabilidades pasan en primer lugar por el propio individuo, pero, como veremos, resulta determinante para la organización disponer de una “predisposición a la cooperación generalizada” que ayudará a que la forma de gestionar sea regularmente conocida y previsible basándose en unos principios determinados y admitidos por todos. Y la ética los proporciona. Por lo tanto, no es la aceptación de un modo de gestionar, que puede no ser compartido por todos los actores, lo que induce a la confianza, sino los principios que condicionan este modo de gestionar los que dan motivos para la confianza.

Por otro lado, manifestamos nuestro convencimiento de la importancia de la gestión ética de los proyectos, que viene determinada por la realidad que nos envuelve que



denuncia constantemente la existencia del engaño (falta de capital social) y la carencia de escrúpulos en muchas operaciones. Hechos que, al final, han redundado en graves perjuicios que suelen recaer con mayor gravedad, por lo general, en la parte más indefensa de la sociedad y, en particular, en las operaciones, como es el caso de los proyectos. Pues bien, los proyectos (considerados a su vez empresas) y las empresas (consideradas a su vez proyectos) que, por aquellas circunstancias, son poco rentables o dejan de ser rentables producen graves afectaciones no tanto a los que los gestionaron, que también se ven afectados, sino a los terceros “actores” (*stakeholders*) que recibieron el fruto de esa gestión, quedando en muchos casos impunes los hechos mal gestionados y los actores como principales responsables.

En este capítulo, profundizaremos en estos conceptos y encontraremos el hilo conductor entre ellos.

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

Recordamos la acepción que consideraba Aristóteles de la ética, donde *ethos* significa “temperamento, hábito, modo de ser y modo de vida”. Para él, el modo de vida nos ha de llevar, a través de una vida virtuosa, a la felicidad como objetivo fundamental de acuerdo con la razón. De entre las virtudes incluye el honor, la lealtad, la integridad, etc.

El filósofo americano John Stuart complementa a Aristóteles diciendo que el objetivo de la vida es maximizar la felicidad y/o minimizar la infelicidad, y respecto a los proyectos no quiere aducir de que se trata de maximizar los beneficios económicos, sino, en todo caso, los que recibe la sociedad de forma genérica.

Recordamos también al filósofo alemán Immanuel Kant, para quien la ética se manifiesta cuando no usamos a las personas de manera oportunista, e hipócritamente.

Toda estas acepciones, y otras de diferentes autores, tienen relación directa con lo que la Real Academia Española (RAE) 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”.

Encontramos alternativas a ésta última definición como la de “conjunto de aquellas actitudes, normas éticas específicas y maneras de juzgar las conductas morales de las personas, que las caracteriza como grupo sociológico”. Fomenta tanto la adhesión de sus miembros a determinados valores éticos como la conformación progresiva a una tradición valorativa de las conductas profesionalmente correctas.

Es simultáneamente “el conjunto de las actitudes vividas por los profesionales y la tradición propia de interpretación de cuál es la forma correcta de comportarse en la relación profesional con las personas”.

Definición, esta última, que creemos incluso más ajustada al planteamiento de una gestión de proyectos ejercida por profesionales.



La filosofía, según se explica en *La crisis Ninja y otros misterios de la economía actual* (Abadía, L., 2009), la definimos como “conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional, los principios y 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, lo hace respecto a la bondad o malicia de las acciones humanas”. Y es que, para cerrar el círculo, hemos de decir que la moral, que viene del latín *mos, mores*, significa “costumbre” y se ocupa de proponer el sistema de reglas que cada persona debe cumplir con sus semejantes para regular las actividades que giran alrededor de su vida dentro de la sociedad, y diferenciar así lo bueno de lo malo.



Fig. 1.1
Ética: implicaciones y resultados

En ese sentido, compartimos las reflexiones de Adela Cortina (2004) sobre que podemos encontrar distintos tipos de moral (religiosa, cívica, militar, laboral...), que buscan en su ejercicio la felicidad en las relaciones humanas. Pero también entendemos, y no excluimos lo anterior, que la ética tiene una lectura universal y que deberíamos dotarla de contenido único en su resolución: no dañar a un tercero.

Y queremos acercarnos al final de las diferentes exposiciones y reflexiones de diferentes autores. Partiendo de la filosofía, a través de la moral, llegamos a la ética, aunque advertimos que numerosos autores emplean indistintamente ambos términos con el mismo significado, como Singer (*Applied Ethics*, 1986), Warnock (*Contemporary Moral Philosophy*, 1967), Grafyeff (*A Short Treatise on Ethics*, 1980) o el *Concise Oxford Dictionary*, y constatamos que el campo está muy restringido, por muchos adjetivos o matizaciones que queramos añadir al término *ética* (se habla de éticas de consenso: algo es bueno porque se ha consensuado; éticas utilitaristas o éticas pragmáticas: es bueno porque es rentable económicamente; dialógicas; mínimas; de máximos; civiles; religiosas; bioética...). Pero si queremos referirnos a ella, de forma clara e inequívoca, se ha de ir por 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 correctas y aceptables y no buscan, como dijimos, perjudicar a un tercero, muy al contrario, buscan ayudarle. Esta es la clave.



Pero tampoco debemos equivocarnos con el “no dañar a un tercero”, porque con mucha frecuencia, la consecución de un objetivo por alguien, coincide con la no obtención de otro objetivo por parte de otra persona, lo que directa o indirectamente le está produciendo un daño. Aquí deberíamos aplicar la base de que no hay malicia, sino sinceridad en las acciones y en cualquier caso merecimiento por parte de quien consigue el objetivo sin influencias partidarias y excluyentes.

En ese sentido, se entendería que es probable que estén más cerca de una aplicación correcta de la ética aquellas personas con una concepción del ser más universal, para quienes “los otros” no son “terceros”, sino que forman parte del todo, que los que tienen una concepción del ser más localista y más identitario y que diferencian más a “los otros” de sí mismos: otro país, otra empresa, otra lengua, otra familia, otra profesión, otra raza, otra cultura, etc.

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”.

Y, en cualquier caso, siempre habrá un gestor que se pregunte por qué el proceso de gestión de un proyecto ha de tener, como condición principal, un contenido ético, cuando lo importante sería anteponerlo todo a la defensa de su cliente, que es quien le otorga la confianza, y tratar así de acomodar las actuaciones para conseguir la satisfacción del cliente más que la interpretación ética. Para reflexionar sobre ello, aunque muchos lectores estén convencidos de que hay que actuar éticamente en todas las situaciones y que no deberíamos invertir mucho tiempo en su justificación, recogemos los cuatro principios de la moral que escribió Lichtenberg para justificar el motivo por el cual debemos actuar éticamente, independientemente del contexto en donde se posiciona y actúa la persona, a la vez que para visualizar la dificultad para hacerlo:

- *el filosófico*: haz el bien por el bien mismo, por respeto a la ley
- *el religioso*: hazlo porque es la voluntad de Dios, por amor a Dios
- *el humano*: hazlo porque tu bienestar lo requiere, por amor propio
- *el político*: hazlo porque lo requiere la prosperidad de la sociedad de la que formas parte, por amor a la sociedad y por consideración a ti.

Dejamos al lector que escoja el principio en el que mejor se reconozca. Aunque sí que nos gustaría matizar que en el caso de la gestión ética de los proyectos en la idea básica de hacer el bien, o el “no perjudicar a un tercero”, está el compromiso que un gestor adquiere de procurar el progreso de su cliente en la medida en que ese compromiso signifique ese progreso (mejora positiva). Así que no es solamente “no procurar el mal”, sino procurar “el mejor bien posible”.

En cualquier caso, el discurso sobre la ética es tan conocido que ha sido profusamente tratado por numerosos expertos a lo largo de la historia y solo pretendemos, en esta introducción, que lo sea también para utilizarla en bien de la reflexión para llevar a cabo una buena gestión de los proyectos, objeto de este libro.



1.3 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 la protagonista principal de los actos que pueden, o no, ser reprobables. De hecho, son sus manifestaciones, modeladas en buena parte por sus propias creencias, inquietudes o expectativas, las que pueden llevar a actuar de una u otra forma a la organización (sociedad, país, proyecto, empresa...) a la que pertenece y en la que actúa.



Fig. 1.2
La asunción de la responsabilidad ética es del individuo

La persona debe actuar consciente y libremente en un nivel racional. Los actos humanos son originados desde sus facultades específicas: inteligencia y voluntad. Y estos actos son los que pueden ser juzgados como buenos o malos desde el punto de vista de la moral (Reyes, A., 2011).

Por otra parte, la existencia, en las organizaciones, de actitudes, por la vía de expresiones públicas, acerca de los planteamientos éticos de sus operaciones ayuda evidentemente a un comportamiento explícitamente ético de las personas que integran dichas organizaciones, pero no aseguran este comportamiento, ni mucho menos. En algunos casos resulta incluso abiertamente contradictorio y, en la mayoría de ellos, un objetivo teórico a cumplir.



En un informe realizado por Ernest & Young en 2009, “European Fraud Survey 2009”, entre 2.200 ejecutivos europeos de 22 países, se aprecian respuestas inquietantes que probablemente pudieron condicionar la actuación de las empresas a las que pertenecían. 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 (Benedito, V. y Espel, J.), hay un claro síntoma de falta de confianza entre los empleados de las empresas españolas, tanto de abajo hacia arriba, como de la cúpula hacia abajo: un 29 % de los encuestados no tiene confianza en que la compañía para la que trabaja esté libre de ejercer un fraude significativo. Un 25 % piensa que la dirección, solo algunas veces, muestra un nivel alto de integridad y solo un 23 % piensa que sí que 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.



Siguiendo con la individualización de las acciones que acometen las personas, hay que hacer notar que precisamente esa influencia de la que hablábamos en cuanto a que aquellas van a condicionar, en una u otra forma, el comportamiento ético de las organizaciones, lo harán ya sea tanto por la vía “oficial” como *de facto*. Y eso es lo que nos lleva a constatar que el comportamiento ético se manifiesta de forma similar y equivalente en todas las instancias de la vida del individuo. Es difícil pensar que se pueda ser ético en las relaciones familiares, de amistad personal o en el comportamiento social, por ejemplo, y no en el trabajo, y al revés, salvo que se viva en un engaño permanente, equilibrio que, creemos, es difícil de mantener en el tiempo.

Por lo tanto, en nuestra opinión, la práctica habitual de un comportamiento ético en uno de los escenarios ayudará a generalizar el comportamiento en cualquier otro, y a tener más claro lo que hay que hacer en cada momento. La disfunción y asimetría en los comportamientos en diferentes niveles y escenarios genera una dinámica inestable que lleva a que, en alguno de ellos al menos, se actúe exclusivamente por intereses premeditadamente beneficiosos solo para una parte. Y esto al final se hace visible. De hecho, a los griegos ya les debían incomodar las personas con dos personalidades, los *aner dipsijós*, a los que al parecer odiaban.

En cualquier caso, como se ha dicho, las organizaciones también toman iniciativas al respecto, y creemos que es útil y ayuda enormemente a cincelar los comportamientos tanto fuera como dentro del lugar de trabajo. De hecho, en España (de Miguel, L. J.) al menos un 43 % de las empresas disponen de un “código de conducta empresarial”, y, si se considera el resto del mundo, esa cifra se incrementa hasta un 65 %. Recogemos aquí el comentario de Rosamund Thomas, directora del Centro de Ética Económica y Política de Cambridge que afirma: “No espere que nadie sea ético: exíjase por contrato” (*La Vanguardia*, 7/12/2010).

De hecho, según Víctor Benedito, *senior manager* de Forensic de Ernest & Young, la falta de control suficiente es uno de los vértices del triángulo del fraude. Los otros dos serían la motivación y la autojustificación –racionalización del fraude.



Por último, y antes de continuar, queremos precisar que a lo largo de este libro seguiremos la letra y sobre todo el espíritu del *Diccionario Panhispánico de Dudas* de la RAE cuando, al referirse sustantivos y adjetivos que denominan y califican a las personas y a las profesiones, permite la utilización común en masculino para ambos géneros para ahorrar las matizaciones de, por ejemplo, diputados/as, empleados/as, etc. Nosotros recogemos ese espíritu y sustantivamos el sujeto individual como “el gestor” o *project manager*, acepción del género masculino. Y, en ese sentido, clarificamos que, para nosotros lo mismo que para la RAE, con este término también nos referimos a “la gestora” o la *project manager*. Lo mismo ocurre con los sustantivos y adjetivos en plural. En el mundo hay innumerables ejemplos de mujeres gestoras de proyectos, tanto en el ámbito público como en el privado, por lo que resulta obvio e innecesario querer precisar este hecho más de lo que ahora manifestamos. Para aligerar tanto la escritura como la lectura, utilizaremos los términos en masculino genérico.

1.4 Dificultades del sujeto individual para autocalificar su comportamiento ético

El gestor conscientemente no actúa, habitualmente, de una forma no ética sino que, en todo caso, lo hace en el convencimiento de que es lo mejor para el logro de los objetivos, que considera buenos. Incluso en ocasiones puede provocar un daño a un tercero con decisiones que pueden ir en contra de sus propios principios. Es la ética limitada por el intrincado camino que recorre la psicología de las personas, con decisiones muchas veces en contra de su propia integridad, sin que ellas, de forma muy clara, lleguen a percibirlo. Max Bazerman y Ann Tenbrunsel (Harvard Business School) en *Blind spots* comentan estos aspectos borrosos de las decisiones, muchas veces tomadas para conseguir efectos positivos en sus objetivos finales pero que dejan heridas por el camino a terceras personas.

Al respecto, la solución pasa por cuestionarse siempre la actuación teniendo como base unos principios a los que se debe desnudar al máximo de una subjetividad que pueda parecer al inicio razonable pero que en ocasiones lo que pretende es justificar los medios que llevan a conseguir los objetivos deseados. Existe en muchas ocasiones una diferencia entre lo que uno piensa que es y lo que realmente es.

Otro de los estadios de consciencia que un gestor observa y que favorece el discernimiento entre lo ético y no ético es el grado de satisfacción que ostenta por el trabajo que está realizando considerando que, en la medida en que se está feliz con lo que se desarrolla (objetivos alcanzables, proyecto interesante, cliente colaborador, etc.), se cree que se está en mejor disposición anímica para saber qué se debe hacer y cómo se debe obrar éticamente. Naturalmente, esta afirmación sería discutible ya que la felicidad no se expresa igual para todas las personas.



Fig. 1.3
Responsabilidad del
sujeto individual y
presiones que recibe



En ese sentido, podemos agregar que la ética busca, además, conseguir la utilidad y felicidad de quien la practica de forma adecuada. Quien actúa de forma ética observa un estado anímico que le hace sentir más feliz, tranquilo, relajado y con la mente libre, sin condicionantes para abordar nuevos compromisos. “La ética no es más que el intento racional de averiguar cómo vivir mejor” (Savater, F., 2001).



Arriesgamos las anteriores consideraciones teniendo en cuenta un estudio interesante que relaciona el grado de satisfacción en que se encuentran las personas con sus vidas y su predisposición a un juicio ético. El estudio lo llevó a cabo Harvey James, economista de la Universidad de Missouri (Michael Kesterton. Global and Mail. 3/11/2011). Al respecto, se elaboró una encuesta como parte del estudio acerca de las actitudes de las personas allá en 2005-2006, donde se examinaban sus actitudes en todo el mundo. Se preguntó acerca de su grado de satisfacción con su vida y las respuestas fueron clasificadas entre 0 y 10. Paralelamente, se les preguntó acerca de cuatro cuestiones éticas y su opinión sobre si les parecían aceptables o inaceptables: 1) Reclamar del gobierno beneficios que en realidad no les correspondían, 2) Eludir el pago de impuestos, 3) Evitar pagar en algún servicio público como los autobuses, metro, etc., y 4) Aceptar algún soborno. Pues bien, las personas que con más decisión encontraban estas conductas no aceptables eran las que se sentían más felices con sus vidas.



El caso anterior nos permite extrapolar esa predisposición al mundo de la gestión: en la medida en que los gestores se sientan más “felices” con su trabajo, se sentirán “más libres” y menos condicionados por su propio estado de insatisfacción como para opinar más juiciosamente.



1.5 Conducta profesional

En el momento en que la persona individual se incorpora al escenario de un proceso de gestión económica, racionalmente se le considera como “un agente económico” que ha de velar por la consecución de unos objetivos técnicos y económicos de acuerdo con los pactos que asume tácita u oficialmente. Es el *homo economicus* (Rothschild, K. W., 1993). Esta consideración contrasta con, y en ocasiones se enfrenta a, situaciones propias de un *homo sociologicus* que complementa la idea de que el gestor no solo es agente económico, ya que no se puede desprender de la idea de que es simplemente un *homo*. Lo mismo ocurre con los agentes con los que se relaciona y que son receptores de su actuación más o menos ética. Por lo tanto, de entrada se ha de liberar de esa primera premisa.

El gestor que actúa éticamente lo debe hacer también bajo lo que se entiende como con una “conducta profesional”, que responde a la idea de que se lleva a cabo bajo sus propias convicciones técnicas y bajo unos códigos técnicos y éticos contrastados.

Un profesional no tiene en cuenta el estado de ánimo en que se encuentra un día ni ha de trasladar sus problemas al eje de sus decisiones y actuaciones, por lo que no repercutirán en terceros. Tampoco se aprovechará de ellos si se encuentran en un estado de debilidad, lo que permitiría obrar con poca nobleza sin encontrar resistencia. Debe obrar con rectitud en cualquier circunstancia y las opiniones personales y privadas de otros han de permanecer en ese estado de privacidad.



Recuerdo ahora la actuación de un jefe de una obra industrial, compañero mío de trabajo, con una gran capacidad para dirigir obras, coordinar los trabajos y proponer soluciones imaginativas y eficaces en la resolución de problemas. Se llamaba Antonio y normalmente, además, generaba un marco colaborativo con los contratistas que hacía posible lo que parecía imposible.

Cuando el diseño no estaba lo suficientemente bien definido por los proyectistas, él, haciendo el papel de gestor-colaborador-técnico, resolvía directamente el problema, la mayor parte de las veces sin tener que pedir ayuda evitando pérdidas de tiempo. Los errores de unos y de otros los intentaba reconducir para que no se resintieran las soluciones que había que adoptar para conseguir los objetivos parciales. Era duro pero correcto.

Sin embargo, al margen de todo lo anterior tenía un problema de salud: arrastraba una úlcera de estómago que de vez en cuando le producía intensos dolores. Cuando eso ocurría continuaba trabajando pero su carácter cambiaba de forma radical. La obra era lo más próximo a un infierno y las medidas que tomaba, las órdenes que daba y su relación con el resto de actores se agriaba enconando todas las relaciones. Sus actuaciones podrían considerarse, en algunos casos, como poco éticas y, para terminar de “arreglarlo”, normalmente terminaban con resultados prácticos eficientes o eficaces (presupuestos más ajustados, sin concesiones a los contratistas, repetición de trabajos que en otras ocasiones no hubiera obligado a repetir, conversaciones hirientes...).



Y cabe decir que tanto al cliente como a mí nos parecía bien que, de vez en cuando, se manifestara la úlcera y que Antonio “pusiera orden” en las obras.

¿Estábamos pensando o actuando tanto él como nosotros de una forma poco ética?



Mencionemos también que por muy experto que se considere, un buen profesional ha de saber escuchar las opiniones de terceros con la mente abierta “no solo para oír”, sino para incorporar en sus esquemas de decisión las ideas externas e integrarlas con las suyas y permitir, en su caso, una mejora o un cambio respecto a las ideas propias.

En el caso concreto del gestor de proyectos, hacemos hincapié en lo que en la definición de los objetivos que debe asumir propusimos en el modelo SM para la gestión de proyectos (Serer, M., 2010). En el modelo SM dijimos que el gestor debía sumar a los objetivos que debía cumplir requeridos por el cliente los suyos propios y los de su equipo, así como los objetivos “razonables” deseados por parte del resto de actores que intervienen (suministradores, especialistas, Administración Pública...); y no porque deba preocuparse de que se cumplan, porque no es su obligación, sino porque forzar para que no se cumplan –hablamos de los razonables– puede perjudicar innecesariamente el cumplimiento de los objetivos importantes, que son los del cliente y que son los que el gestor debe luchar para que se lleven a cabo. Y habría que añadir que la ética impide actuar a sabiendas perjudicando a un tercero en sus justos objetivos.

Es como seguir la idea de que “se ha de considerar los intereses de los otros como si fueran suyos, y los suyos como si fueran de otros” (Savater, F., 2001).

Un buen profesional debe aceptar sus errores o las mejoras que se le proponen en sus actuaciones no como un signo de debilidad, sino como un signo de progreso para sí mismo y para los otros. Y así lo deben entender también los terceros.

Respecto a ésta última afirmación, hay que decir que lo más probable es que, en un principio, alguien pueda interpretar como un signo de debilidad profesional el hecho de que el gestor considere otras alternativas a las suyas, ya que se podría entender una falta de convicción propia. Pero, en todo caso, esto puede ocurrir solo en un principio. Posteriormente, esta actitud, radicalmente ética por su interés en adoptar propuestas que impidan un daño a terceros o una mejora de lo considerado inicialmente, se suele considerar un signo de clara profesionalidad: no despreciar nada que puede ayudar a la mejora.

Es muy posible que de estas opiniones pudiera participar Robert K. Merton, quien en 1950 empezó a introducir el término de *stakeholder* (los “actores” que mencionamos nosotros) como personas o grupos que tienen un interés legítimo y personal en que el proyecto (la organización en su caso) tenga éxito.

1.6 La conducta profesional e individual en un entorno global

El gestor se encuentra cada vez más inmerso en proyectos que concitan una variedad múltiple de tecnologías y personas y de geografías diferentes de las que habitualmente puede haber trabajado. Y en ese entorno su actuación profesional e individual se torna



más compleja por tener que asumir culturas diferentes, metodologías diferentes y objetivos con medidas diferentes.

Su identidad humana se ve zarandeada por otras identidades de las que con dificultad puede formar parte como grupo, lo que le impide ser arropado en circunstancias difíciles o simplemente compartir mensajes en la medida en que podría estar acostumbrado.

Este aislamiento hace que la socialización de las inquietudes propias, los anhelos y las opiniones, consensúen unas actitudes habituales dejando visibles percepciones de estereotipos y prejuicios sobre terceros que generan propuestas que manifiestan diferencias con esas otras personas con las que se debe gestionar un proyecto único en el que todos deben interactuar. Esa visibilización de las diferencias puede provocar una subjetivación de los valores que ha de practicar un gestor y, como consecuencia, una probable lesión de la ética en sus relaciones con el resto de actores.

La tendencia al respecto de un profesional es, con frecuencia, la de no conceder otra opinión que no sea la suya. Se trata de creer que, para evitar la dispersión de los mensajes y disponer de una determinada y supuesta coherencia en sus actuaciones – cree que otra cosa iría en contra de la consecución de los objetivos –, se plantea una relación unívoca que delata la falta de confianza en el tercero. Por lo tanto, la colaboración no existe: “uno manda y los otros ejecutan”. Así se pierde un potencial de eficiencia importante como comentaremos en próximos capítulos. Y en la gestión de proyectos es un error que no se debe permitir.

Para evitar ese dispendio de productividad, y mejorar las relaciones sociales que ayudan a conseguir una mejor calidad de vida en las relaciones profesionales, es recomendable que el gestor proponga, desde un inicio, y de una forma más evidente y rápida de lo habitual, la práctica de unos valores mínimos. Y hacerlo de forma generalizada mediante prácticas de conductas habituales que los hagan visibles y evidentes: puntualidad en las reuniones, seriedad en los plazos y calidad de los entregables, veracidad en las afirmaciones, mantenimiento de las líneas de actuación evitando continuos cambios de rumbo, justificación de buena parte de las acciones tanto las propias como las de otros, etc.

Con todo ello, el gestor podrá ayudar a limar, si existen, diferencias culturales que pudieran repercutir negativamente en el resultado general de la colaboración, mostrando, desde un principio y en un alarde de confianza, las reglas generales de colaboración en un planteamiento no traumático y sincero.

1.7 La presión del entorno para generalizar la responsabilidad ética. La corresponsabilidad

Uno de los paradigmas de la disciplina empresarial es la de manifestar que se ha de trabajar en equipo. Con mayor razón esta afirmación habría que aplicarla en el caso de los proyectos en que es precisamente un equipo quien lo desarrolla de forma específica.

Aunque en realidad hay que decir que ese equipo es perfectamente desmembrable en, al menos, cuatro: el equipo de proyecto, el de gestión junto con el cliente, el de realización (lo normal sería con varios realizadores) y el de la Administración Pública, si



cabe. Hay otros actores distintos a estos que actúan como especialistas de forma independiente y no en equipo: ensayos, patentes, marketing, etc., todos ellos, los interesados en el proyecto (*stakeholders*), coordinados por el *project manager*/gestor.

Cada uno de los equipos suele estar autoprotegido por un corporativismo adivinable ya que, entre otras cosas, cada uno quiere conseguir unos objetivos que en muchos casos son contrapuestos con los de otro equipo. Y ese es el principal problema del gestor que, como sabemos, ha de tratar de compatibilizarlos todos para que sustenten los objetivos principales que son los del cliente, razón de ser por la que se lleva a cabo el proyecto.

Cualquier falta de ética por parte de alguno de los miembros de cada equipo suele ser diluida cuando no ocultada por sus componentes, con lo cual suceden dos cosas:

1. El daño a un tercero está hecho y probablemente no tenga solución.
2. Se genera un precedente que suscita la aparición de otras faltas de ética tanto por el equipo que apoya como por algún otro miembro de otro equipo que se ha percatado de la situación y pretende sacar ventaja de su conocimiento.

El gestor, en estas circunstancias de acciones confusas, se puede intentar proteger en su actuación no ética –o de su no actuación cuando debe, que sería lo mismo– justificándola en su obligación de forzarse a sí mismo y al resto de actores a conseguir los objetivos aderezando el hecho con sus propias limitaciones y miedos profesionales que le impiden una gestión eficiente y ética.

En este sentido, el gestor automerma su capacidad para reconocerse como sujeto activo de derecho que permite entender las consecuencias de sus acciones, o no acciones, capacidad de la cual debe surgir la obligación de satisfacer y reparar una culpa. En ese momento cree entender que, en todo caso, lo que existe es una **corresponsabilidad** que difumina, hasta la eliminación, la culpa y la pena entre todos.

Según el Informe Global sobre Fraudes realizado por The Economist Intelligence y publicado por Kroll Consulting Service, el 54 % de las compañías es vulnerable al incumplimiento normativo y el 21 % de ellas ha sufrido alguna presión para evitar cumplirlo; el 53 % de los encuestados tiene alta vulnerabilidad de sufrir algún conflicto de interés en la dirección y el 23 % de las compañías ya han visto caer su ecuanimidad. Para terminar, y según el informe, un 44 % de los negocios es vulnerable a la corrupción y al soborno, y el 18 % se ha visto inmerso en él.

La información se obtuvo a través de una encuesta global a 729 ejecutivos de la alta dirección respecto de los fraudes cometidos y su efecto en los negocios. A partir de esta encuesta se analizaron los diferentes tipos de actuaciones no éticas a que están sujetas las organizaciones en todo el mundo, por la presión a que se encuentran sometidas. Según ese informe, al final parece que los culpables son todos y no hay responsabilidades deslindadas, conclusión que no deberíamos admitir.

Y algo nos debería quedar claro: generalizar las culpas y los errores, además de ser éticamente rechazable por falso, es la forma de evitar el progreso (todos los políticos son iguales, los empresarios solo buscan ganar dinero, los contratistas solo se preocupan de incrementar la facturación sin importarles la calidad, las prendas de vestir baratas son malas, a los arquitectos no les importa el presupuesto...).



1.8 La biología y la conducta ética. La posición del *project manager*

Asumiendo, como se verá en los siguientes capítulos, que la bondad o la malicia son la sustancia básica que alimenta las conductas éticas y no éticas, el gestor de un proyecto debe contar con que esos valores y los contravalores que sin duda aparecerán, son en parte consustanciales con la propia idiosincrasia de las personas, y a ello y con ello se ha de enfrentar o contar.

No discutiremos si las personas son buenas o malas por naturaleza. Hay una pléyade de filósofos que ha teorizado sobre este aspecto, desde Sócrates, Rousseau o Hobbes hasta la misma teoría cristiana que utiliza el bautismo como rito de entrada para huir del pecado original que califica a las personas como malas desde su origen.

Pero el hecho es que para actuar éticamente se ha de ser “bondadoso” y resulta que, de acuerdo con numerosos estudios, alrededor de un 20 % de las personas, de forma natural, se comportan respetuosamente, por lo que es más que probable que se conduzcan éticamente sin ningún tipo de esfuerzo. Un 4 % suele comportarse no éticamente (Berasaluze, I.; 2012, sobre Tobeña, A., 2009). El resto puede que lo haga éticamente o puede que no, dependiendo en parte del marco normativo en que se mueven, lo que da una cifra altísima de actores del proyecto que pueden hacer malograr los esfuerzos para una buena gestión ética.

Es bajo estas consideraciones cuando el gestor debe detenerse y tomar las medidas para que en el proceso del proyecto no se genere un entorno no ético que perjudique su buen fin.

Para disminuir el porcentaje de los no éticos sugerimos las siguientes vías:

- Establecer normas de obligado cumplimiento alrededor de principios éticos (véase los capítulos posteriores).
- Ejemplo visible del *project manager* tanto en el ejercicio de sus funciones como fuera de ellas, en el entorno en que se relaciona.
- Mantener los principios éticos “contra viento y marea”, pensando que la pertinaz y contumaz insistencia en su ejercicio suele tener efectos positivos por la sinergia que se consigue en un escenario compartido por todos los actores.



James Q. Wilson y George Kelling elaboraron la teoría de las “ventanas rotas” que concluye que las conductas delictivas son consecuencia inevitable de una situación de desorden generalizado. En la medida en que aumenta el maltrato a los bienes públicos, esta conducta parece que invita al poco cuidado por lo que se transmite a las personas una actitud empática con el maltratador que hace que ellos mismos actúen irrespetuosamente. Si se quieren evitar estas conductas, habría que actuar, por lo tanto, de forma opuesta.

Durante la década de 1980, el metro de la ciudad de Nueva York (Wikipedia, 2012) se convirtió en el arquetipo de la inseguridad neoyorquina. Los usuarios, hartos de sufrir



asaltos violentos, intimidaciones, robos, o de viajar en vagones lentos y deteriorados, cubiertos de grafitis, empezaron a abandonarlo y, conforme lo hacían, aumentaba el deterioro e inseguridad de las instalaciones.

A mediados de los años 1980, Kelling fue contratado por la Autoridad de Tránsito de la Ciudad de Nueva York como consultor y llevó a la práctica, junto con el director del metro, David Gunn, la teoría citada de las ventanas rotas. Más tarde se les uniría William Bratton como director de la policía del metro. Sus objetivos inmediatos fueron dos: acabar con los grafitis y perseguir a los pequeños delincuentes, así como a quienes entraban sin pagar, estaban en estado de ebriedad o hacían cualquier tipo de desmán en el interior de las instalaciones.

Cuando Rudolph Giuliani llegó a alcalde de la ciudad de Nueva York en 1994, William Bratton fue nombrado director del Departamento de Policía de Nueva York, y aplicó estrategias similares. Respecto a los grafitis del metro, cada vez que aparecían, de forma inmediata mandaba los vagones a cocheras y los limpiaban, con lo que los grafiteros se encontraban con vagones “limpios” y volvían a ensuciarlos, pero nuevamente se limpiaban; así una y otra vez. Llegó un momento en que los grafiteros dejaron de pintar los vagones. También Giuliani utilizó el mismo procedimiento para otros comportamientos incívicos: a las transgresiones menores como orinar o arrojar basura en la vía pública aplicó todo el peso de la ley. Así, continuó con la persecución de delitos menores lo que a su vez permitía atacar a los mayores, y se creaban comunidades más limpias, más cuidadas, que no estimulaban la comisión de delitos (Gladwell, M., 2000, The Tipping Point).

Sin ir muy lejos de donde se ha editado este libro en lengua española, en la calle Monterols, esquina con la calle Trinquet, del distrito de Sarrià de Barcelona, hay una pared de unos 15 m de largo y unos 3 m de altura que tiene detrás un jardín y una dos edificios. Está pintada de un color crema. Hace 3 o 4 años sufrió un proceso continuado de inmersión en grafitis. Pero un desconocido tomó la decisión de que, cada vez que algún grafiti aparecía en la pared, antes de 48 h lo quitaba pintando la parte de la pared afectada. Los grafiteros al cabo de unos días insistían con nuevos mensajes y dibujos, pero el vecino contumaz volvía a pintar la pared. Con ese intercambio de esprays y pinceles estuvieron durante al menos 4 meses. Ahora hace más de 3 años que nadie hace grafitis en esa pared y luce limpia e impoluta.



Con las conductas éticas sostenemos que pasa lo mismo: los comportamientos éticos, tarde o temprano, se contagian. Se trata de insistir una y otra vez hasta que ese 60 % o 70 % de actores implicados en el proyecto que pueden actuar en uno u otro sentido, se decanten hacia lo que el *project manager* manifiesta de forma constante, y terminen dándose cuenta de que no hay otro camino que el que aquel muestra.

Ese contagio viene provocado sin duda por el grado de reputación que el *project manager* tenga respecto al resto de interesados en el proyecto. Recogemos aquí los cuatro valores básicos –hipernormas– citadas por Charles Fonbrun, del Reputation Institute:

- Credibilidad
- Confiabilidad



- Integridad
- Responsabilidad

Estos valores corresponden a las hipernormas que las corporaciones, según Fonbrun, haciéndolas evidentes, proporcionan la reputación suficiente para que los *stakeholders* arriesguen su confianza en la empresa. Nosotros constatamos que podemos asignarlas como valores que el *project manager* haga visibles en su comportamiento para procurar la confianza de todos los actores.

1.9 La ética y el efecto mariposa

Decimos en el anterior apartado de este libro que la ética es contagiosa, pero también lo es la no ética. Y probablemente esta es peor –es la teoría de la manzana podrida que en un cesto pudre a las demás-. Es peor porque actúa más rápidamente que el contagio de la ética y es más fácil de asumir cuando no hay consecuencias penales para quien se manifiesta en ese sentido. La falta de ética de una persona, continuamente ejercida, puede repercutir negativamente en dos frentes: *a)* contagiando a otras personas y *b)* transformándose en conductas de peor calificación, como es el caso de la prevaricación o la corrupción.

A partir de ahí, el efecto mariposa aparece más visible: el no ético se transforma en un corrupto en cuanto tiene la ocasión y el corrupto necesita corromper para serlo. Así, nos podemos encontrar con organizaciones, proyectos, empresas, partidos políticos, familias, países... en donde se ha empezado con faltas de ética de “baja intensidad” (pagar a un profesional en dinero negro, mentir para no quedar en evidencia, “apurar” la mentira en una declaración de renta, mentir a la hora de favorecer que un familiar encuentre un trabajo, favorecer que un conocido acceda a un trabajo perjudicando a otro que lo merece más, decirle a un suministrador que su precio es alto cuando es de los más bajos, no advertir a un comerciante, que nos ha vendido un producto, de que nos ha devuelto más dinero del que nos corresponde, etc.) y se ha terminado por generar un cuerpo de doctrina que, siempre que la pretensión sea conseguir objetivos que se consideran superiores, certifica la falta de ética como norma habitual. Esta situación da paso a la posibilidad de que aparezcan, incluso, conductas que en muchos casos devienen en delictivas.

Nuestro efecto mariposa tiene la singularidad de que la catástrofe aparece, en un escenario diferente y a veces lejano en el tiempo y en el contexto del primer hecho no ético, tras una concatenación de sucesos a los que no se da importancia, pero llega un momento, tras la última acción no ética, en que se precipitan los acontecimientos de forma dramática para algunos de los actores. Así se ha visto caer a gobiernos de países, despedir a *project managers*, encarcelar a directivos, etc.

La solución, que a nuestro entender ahuyenta a este escenario negativo, pasa básicamente por dos líneas:

- El cambio cultural de la organización, empresa, sociedad, país, etc., a través de la formación y el ejemplo, lo que nos lleva a planes a medio y a largo plazo.



- La implantación de una infraestructura legislativa que considere punibles actitudes y acciones que se consideren, en algunos entornos, como permisibles porque “se dice” que forman parte de una cierta cultura propia, y que son el caldo de cultivo para actos impropios. Lo que caracteriza a una sociedad justa es que en ella se puede ser decente sin necesidad de ser heroico (Marina, J. A., *El Mundo*, 1/1/2013).



→2



El gestor y la ética en las fases del ciclo de vida del proyecto de carácter único (CVPU). Las fases de concepción y desarrollo

2.1 Definiciones básicas

2.1.1 Proyecto

Recordamos la definición que explicamos en la tercera edición del libro *Gestión Integrada de Proyectos* (2010), que generaliza su significado para todo tipo de proyectos:

“Operación científica que lleva a conseguir , como objetivo fundamental, un producto o servicio que incluye otros objetivos con él relacionados y predeterminados por modificaciones de la realidad exterior mediante unas acciones humanas que han sido seleccionadas y ordenadas con anticipación de acuerdo a unos criterios”.

La definición, como se ve, es amplia y trata de ser completa ya que certifica que lo que se proyecta puede ser un elemento físico (un medicamento, un edificio...) pero también un servicio (una red de ventas, un programa informático...). Por otro lado, confirma que cuando se gestiona un proyecto nunca hay un solo objetivo que conseguir: suele haber uno principal –el medicamento, por ejemplo– pero también hay otros asociados que en caso de no conseguirse pueden echar por tierra el cumplimiento del principal: el coste, el plazo de consecución del resultado final, la seguridad...

Todo lo anterior hace prever que la actuación ética del equipo gestor se ve más comprometida de lo que parece, porque son varios los frentes a los que debe atender y no se debe conseguir un solo objetivo y dejar de ser ético por conseguir otro que impide llegar hasta el primero.



2.1.2 Proyectos de carácter único (PU)

Son proyectos que empiezan y terminan en sí mismos y son irrepetibles, a diferencia de los proyectos de carácter continuo (PC), que son aquellos que se elaboran de forma repetitiva.

Un PU es, por ejemplo, el que corresponde al prototipo de un modelo de automóvil que se presenta en una feria; en cambio, es un PC el proyecto del automóvil anterior en su fase de construcción en cadena en la factoría. Un PU también es el establecimiento de una red de ventas de ropa en un país o el diseño de un programa informático; y son PC la fabricación en serie de camisas, la producción o el despliegue y venta del programa anterior. En todos los casos siempre hay un antes y un después y un proceso – proyecto– que permite pasar de una situación a la otra; y ese cambio se soluciona con un proyecto.

2.1.3 Unidad de actuación (UA)

Es el artefacto o sistema –producto o servicio– sobre el que se actúa. Lo podríamos definir como:

“El elemento que se quiere proyectar y sobre el que se actúa como objeto o ente fundamental, gestionando su diseño y realización. Es una unidad en sí misma aunque esté constituida, a su vez, por diferentes elementos”.

Por lo tanto, consideramos la UA no exclusivamente como un elemento material. El objeto del proyecto sobre el que el gestor debe manifestarse éticamente será cualquier elemento o sistema susceptible de ser proyectado y gestionado: un programa de ordenador, una red de ventas, una autopista, una venta de un producto, una investigación de un nuevo medicamento, un concierto de rock o unas elecciones a un parlamento. Toda operación que contempla un trasiego desde un “antes” que no existía en las condiciones que deseáramos a un “después” que “existirá” en las condiciones que querríamos, es un proyecto y debe ser gestionado en una u otra forma. La ética en la gestión de esa operación es la que tratamos en este libro.

2.1.4 Diseño y realización

Se entiende que el proyecto contempla la operación completa (no se ha acabado el proyecto hasta que no se ha “realizado”), por lo tanto, el “diseño” se refiere exclusivamente al conjunto de actividades que permiten llegar a saber qué es lo que se quiere proyectar. El diseño suele reconocerse en un conjunto de documentos (especificaciones, planos, memorias, cálculos, investigaciones, ensayos, etc.).

La “realización” es el proceso por el cual se hace “visible” lo que se ha diseñado. En algunos casos, cuando lo que se quiere proyectar es un producto (una motocicleta, un edificio...), la realización será una construcción. Pero en otros, cuando es un servicio (una red de ventas, un proyecto de reducción de stocks...), habrá que hablar de “realización” propiamente. Para universalizar el término, en ambas situaciones podemos hablar de realización (Serer, M., 2010).



El conjunto “diseño + realización” será lo que conforma el proyecto, que se lleva a cabo en diferentes fases y actividades que son lo que llamamos ciclo de vida del proyecto de carácter único (CVPU). Si habláramos solamente del ciclo de vida de proyectos (CVP) podríamos estar refiriéndonos tanto a los PC (proyectos de carácter continuo) como a los PU (proyectos de carácter único). Nosotros nos referimos en este libro a los PU.

2.1.5 Ciclo de vida de proyecto de carácter único (CVPU)

Lo forman las cuatro fases que, de forma secuencial y en el tiempo, todo proyecto transita: concepción (C), desarrollo (D), implementación (I) y final (F).

Y aunque la ética muestra un planteamiento general idéntico en todas las fases en las que debe actuar un gestor, es innegable que también tiene una especificidad según la fase y las actividades que se desarrollan a lo largo del ciclo. Algunas de ellas se comentan en los próximos capítulos.



Fig. 2.1
Ciclo de vida del proyecto de carácter único (CVPU)



2.1.6 Misión del proyecto (MP)

Resumimos brevemente lo que entendemos como misión del proyecto:

“El carácter, la identidad y la razón de ser de la organización que acomete el proyecto”.

La MP ha de ser definida por el *project manager* tan pronto como sea posible y de acuerdo con el cliente. Consta de 4 vértices (Serer, M., 2010):

- La definición del objeto del proyecto.
- La definición de la estrategia (análisis de la situación, objetivos a cumplir, las acciones necesarias para conseguirlos, la planificación de las mismas y los recursos necesarios: CH, CT y CE).
- Valores que detentan los actores que participan en el proyecto
- Conductas consecuencia del ejercicio de esos valores.

2.2 Fase de concepción (C)

Probablemente es uno de los momentos más importantes del CVPU, en donde se plantea la operación en sus líneas principales y, como siempre se ha dicho, es en esta fase cuando el gestor debe aportar el máximo de sus potencialidades, pues los errores cometidos en esta etapa/fase, también desde el punto vista ético, son los que producen mayores descalabros en el proyecto y las aportaciones valiosas, los más altos beneficios.

Esta fase contempla, entre otras, las actividades siguientes:

- Establecer la misión del proyecto (MP) con la definición del objeto, la estrategia (análisis de la situación, objetivos, acciones, CH, CT y CE necesarios y la planificación) y la filosofía de trabajo (valores y conductas).
- Los estudios previos.
- El plan de calidad –a nivel inicial.
- La definición de los usuarios.
- El nivel de riesgos y la identificación de alternativas.

Comentamos algunos aspectos éticos en algunas de las actividades de esta fase.

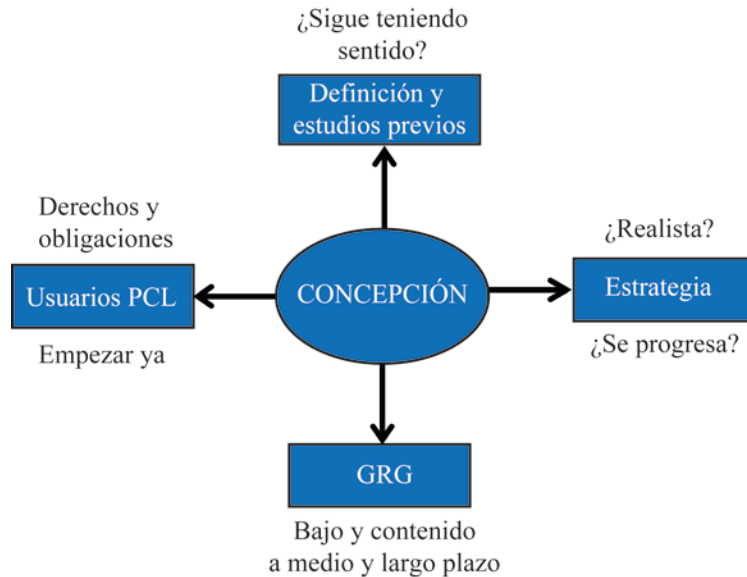


Fig. 2.2
Fase de la concepción en el
CVPU. Aspectos éticos

2.2.1 La ética en la definición del objeto del proyecto y los estudios previos

Si el gestor interviene ya en este momento, debe agudizar 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, con el entorno en donde se ubica y con los medios que se prevé que pueda disponerse para acometerlos. Y por supuesto con la razón que esgrime para llevarlo a cabo. Este consejo es su obligación ética aunque pudiera comportarle, en algún caso, que se le cancele el encargo que tiene de gestionar la operación.



En 1973, Unibank, rama industrial de un grupo bancario español, decidió acometer la construcción de una planta para la fabricación de tubos por soldadura longitudinal. El lugar pensado para ubicar la planta fueron unos terrenos calificados como zona industrial en la localidad de L'Arbos en la provincia de Tarragona. El área no estaba urbanizada así que había que realizar también las infraestructuras necesarias. El proyecto se adivinaba como uno de los de mayor trascendencia en el área metal-mecánica de Cataluña.

Una vez comprados los terrenos, el banco tomó dos decisiones: primero, contratar a Alberto Blanco como futuro director de la planta, que hasta entonces estaba trabajando en una planta siderúrgica y tenía un buen currículum. Durante el período que se avecinaba haría las funciones de project manager hasta que se construyera la fábrica. La segunda decisión fue contratar los servicios de Ingenieros Asociados, SA (IASA) para llevar a cabo el proyecto y dirigir las obras.



IASA designó como director del proyecto a Jaime Bustos, ingeniero de gran experiencia y edad, que tomó como ayudante a Gerard Ponts, también ingeniero industrial que había terminado la carrera hacía tres años y estaba en pleno período de rodaje para asumir mayores compromisos. La idea era que el propio encargo de la dirección del proyecto terminara en las manos de Gerard Ponts.

Lo primero que hizo Gerard Ponts fue establecer una planificación de los trabajos que se tenían que realizar definiendo todas las actividades y tiempos en función del plan previsto por Unibank. Se quería empezar cuanto antes la fabricación de tubos, por lo cual se solicitó a IASA que quemara todas las etapas posibles para iniciar las obras cuanto antes.

El proceso de fabricación estaba claro y Alberto y Gerard se reunían con frecuencia para determinar la distribución en planta más óptima. La idea era que mientras se realizaba un anteproyecto que trataba de establecer las características físicas principales de la factoría, los equipos de producción y de servicios –para acortar tiempo–, se iniciaría el diseño y las obras de movimiento de tierras y otras de infraestructura como desagües, entrada al solar, etc.

El sistema de trabajo que estaban estableciendo Alberto y Gerard era en DYCA (diseño y construcción acelerados) en donde el proyecto va alimentando las necesidades de las obras, primando sobre todo el plazo (en el argot inglés se conoce como Fast Track). Se entremezclan las fases del CVPU por lo que el control debe ser más exigente para evitar disfunciones y desviaciones –no deseadas– de unos objetivos por la consecución de otros. Cuando se trabaja en DYCA todos los actores deben estar mucho más atentos que en el procedimiento habitual. Es la situación en donde se debe producir la “excelencia” en lo que se denomina el “mercado perfecto de las tareas” en el que todos saben lo que están haciendo todos. La GPU es la responsable de que eso ocurra.

Efectivamente se realizó el proyecto del movimiento de tierras que se utilizó para solicitar permiso de inicio de obras al Ayuntamiento. Este tipo de solicitudes, como es el caso del movimiento de tierras, son de una rápida resolución, así que en menos de 15 días se pudieron iniciar las obras. Antes, se habían solicitado ofertas a tres empresas especializadas en obras de infraestructura. Las ofertas se obtuvieron en una semana y las obras se pudieron empezar cuando se obtuvo el permiso. No se perdió ni un solo día.

El anteproyecto seguía en marcha y se aprovechó parte de la documentación que se realizaba para solicitar el permiso de obras al Ayuntamiento para los edificios y demás obras civiles. Paralelamente y a partir del proceso de fabricación, se preparó la documentación para solicitar el permiso de actividad.

Mientras tanto, se inició el proyecto ejecutivo.

Alberto estaba intranquilo. Algo le estaba pasando por la cabeza:



–Oye, Gerard –le dijo al joven ingeniero–. Yo, antes de estar aquí trabajaba en una empresa de fabricación de mallas soldadas. No conozco el sector del tubo, pero algunas cosas ya las sé, y no veo claro este negocio.

–¡Pero Alberto!, si acabas de fichar para el banco precisamente para dirigir esta fábrica y empiezas tener dudas antes de empezar –exclamó extrañado Gerard–.

Pasadas tres semanas, Alberto solicitó hablar con el Consejo Permanente del banco para el proyecto, presidido por Juana Mir, vicepresidenta del mismo y responsable del proyecto delante del consejo de administración. La reunión se celebró en la sede del banco en Barcelona. Alberto explicó un informe que había preparado en el que estudiaba la viabilidad de la empresa. Se basaba en el mercado existente y en la fuerte competencia de los fabricantes italianos y los propios de España. En su opinión, instalar en esos momentos una fábrica de tubos en España y por soldadura longitudinal era un error. El informe terminaba diciendo que “era como echarse a una piscina llena de tiburones”.

Cuatro semanas más tarde el proyecto se abandonó. Alberto fue despedido. IASA cobró el trabajo que había realizado hasta la fecha y una indemnización por rescisión de contrato. Los terrenos, con gran parte de las infraestructuras realizadas y pagadas, se abandonaron y se pusieron a la venta. A la vicepresidenta, se le adelantó la jubilación.

Gerard siempre tuvo la duda de si alguien había hecho un estudio de viabilidad del negocio antes de meterse de lleno en el proyecto. Pero sobre todo acerca de la decisión de Alberto de denunciar una situación actuando por su cuenta y arriesgándolo todo. La ética puede requerir actuar desprendidamente y avisar al inversor de los riesgos existentes, aunque pudiera poner en un brete los propios intereses. Pero la actuación de Alberto en algún momento le pareció poco meditada, y no sabía si Alberto tenía la información fidedigna y precisa como para dar esa opinión tan radical: hizo que muchas personas que se iban a contratar se quedaran sin trabajo, y a otras ya contratadas, como a las de IASA o a él mismo, se les rescindiera el contrato. De todo eso también tenía dudas.



Si a pesar del aviso del gestor sobre un planteamiento no adecuado, 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. Este es el caso de muchos proyectos promovidos por la Administración Pública en los que el gestor, al revisar en origen el presupuesto, lo considera muy bajo e informa en ese sentido al cliente, y sin embargo el cliente desea continuar pensando que si propone a una instancia superior un presupuesto más alto, es posible que tenga dificultades para merecer la aprobación inicial de su departamento o de los órganos ejecutivos de nivel superior.

Así que, aunque el presupuesto sea erróneo, lo admite, y piensa que, una vez pasado el período 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 públicas para corregir errores presupues-



tarios en los proyectos: incrementar el presupuesto en el año siguiente para el mismo concepto.

Por otra parte, muchos clientes son reacios a consumir recursos económicos y tiempo llevando a cabo “demasiados” estudios previos, situación más evidente en organizaciones con líderes muy ejecutivos y proactivos que se enfrentan a la decisión de contratar determinados estudios antes de empezar los proyectos; por ejemplo, los de demanda, los logísticos, los de capital humano, los financieros, etc. El gestor, en esos casos, no debe de dudar en aconsejar al cliente a que “no son pérdidas de tiempo o dinero” si se hacen bien, y en muchos casos resultan imprescindibles.

El propio objeto del proyecto puede contener fines que se podían considerar poco o nada éticos. En ese sentido, el gestor debe advertir al cliente, así como analizar la conveniencia de su implicación en el mismo por encima de otras circunstancias, como podría ser el caso que se enuncia a continuación:



En 1964, la armada de los Estados Unidos de América patrocinó un programa llamado CAMELOT que trataba de definir y localizar instrumentos que pudieran avanzar y pronosticar el control de los cambios sociales e influir sobre ellos en el ámbito de los países de Latinoamérica. Este programa tenía como destinatario y primer usuario a la CIA, con objeto de que le ayudara a desarrollar su trabajo en esos países.

En última instancia el proyecto se paralizó porque el sociólogo noruego Jan Galtung reveló el secreto de la investigación, lo que condujo a su fin (Rothschild, 1993).

Es probable que el proyecto tuviera numerosos interrogantes cuyas respuestas podrían llevar perfectamente a que se produjesen actuaciones poco o nada éticas, además del propio proyecto, que podía tener esa consideración. Su gestor debería haber dejado de lado su vertiente teóricamente patriótica o corporativa para analizar con más frialdad los considerandos éticos del proyecto antes de iniciar su gestión.



2.2.2 La ética en la definición de la estrategia: análisis de la situación, objetivos, acciones, recursos necesarios para cumplirlos y planificación inicial

Con frecuencia el *project manager* inicia su trabajo de gestión cuando ya se han hecho los estudios previos iniciales que justifican la inversión, con lo cual ya se habrá llevado a cabo un primer análisis de la situación respecto al entorno existente o a la viabilidad, por parte de algún o algunos profesionales de la confianza del cliente.

En todo caso puede quedar pendiente el análisis que ayude a definir cómo se ha de diseñar la UA (unidad de actuación: artefacto/objeto de la gestión). Y en ese punto el gestor tiene mucho que decir a la hora de demandar al proyectista que diseñe salvando los problemas advertidos en otras UA o mejorando respecto a otros proyectos sobre los que se pueda tener acceso. Un comportamiento ético impide que, por las prisas o por la



pereza, no se denuncie el hecho de no tener en cuenta las fortalezas, debilidades, las oportunidades o los riesgos de la operación y que el diseño y planteamiento del proyecto deben salvar.

Ética en la definición de los objetivos, acciones y recursos

Es el primero de los puntos básicos que se deben resolver por el *project manager* con el cliente (recordemos que el cliente puede ser externo al equipo de gestión –otra empresa, otra organización– o interno –la dirección general u otro actor dentro de la propia empresa de la que forma parte el equipo de gestión en un proyecto también interno).

Debe promover que se establezcan objetivos claros y medibles de la mejor manera posible. Desde el punto de vista ético es una exigencia necesaria para evitar que, posteriormente, tanto a él como a los proyectistas, suministradores y a otros actores, se les demande aquello que en justicia no les corresponde. La falta de claridad en los objetivos suele ser un arma que algunos clientes y *project managers* utilizan como instrumento de presión y de asignación de penalizaciones de dudosa aplicación ética.

Esa misma claridad debe aplicarla el *project manager* a los miembros del equipo de gestión, a los que se les deben marcar unos objetivos asociados al proyecto por los que, en función de su cumplimiento, deberán ser valorados. Muchas veces se piensa que trabajar en un equipo de gestión de proyectos con buen ambiente, cordialidad y confianza es suficiente para tener un buen plantel de técnicos comprometidos. Pero no es del todo cierto; los técnicos suelen preferir trabajar en un equipo en que se sepa muy bien qué es lo que se solicita a cada uno y cómo se les va a valorar.

Para que se cumpla lo anterior, el gestor deberá convencer y prevenir a los actores implicados de lo siguiente:

- Los objetivos se pueden cumplir incluyendo, si se tienen que diferenciar, los plazos, el coste y la calidad previstos. Y han de ser compartidos y admitidos, sin presiones inadmisibles, por los actores implicados.
- Los objetivos buscan una mejora, un interés y un horizonte valioso para el cliente, la sociedad o para ellos mismos y, por lo tanto, son razonablemente compartibles por todos.
- Está previsto, y de forma efectiva, que los actores implicados realizan o realizarán los esfuerzos razonablemente necesarios para ello (una dejación por parte de unos genera un ambiente negativo que perjudica el cumplimiento por parte de otros, lo que se podría entender como “un daño a un tercero”).
- El *project manager* y el cliente toman las decisiones que les competen de forma rápida, efectiva y coherente con las peticiones de esfuerzo que demandan a otros colaboradores.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede concluir que el gestor (*project manager*) debe advertir con anterioridad al cliente de las posibilidades reales del cumplimiento de los objetivos que pretende conseguir. Pero, con frecuencia, a pesar de los posibles incon-



venientes, los clientes persisten en algunos de ellos, fundamentalmente porque el coste o el plazo que objetivan son muy bajos aunque, perceptiblemente, parezcan irreales.

Con todo, el gestor informará sin ambages de cuál 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 qué circunstancias y con qué medios, en su opinión, se podrían conseguir o aproximarse a esos objetivos utilizando siempre vías éticas.

Lo anterior, en el caso de que tuviera en cuenta estas últimas consideraciones, probablemente llevaría al cliente a tomar algunas decisiones con las que no contaba, por ejemplo:

- Otro tipo de paquetización de aprovisionamiento y su forma de hacerlo, de las partidas y actividades del proyecto.
- Modificación de algunas características del diseño.
- Incremento de los recursos o necesidad de más tiempo para acabar la investigación, disminución del plazo para patentar el producto, etc.
- Diferente planteamiento delante de la Administración Pública.
- Inclusión o no de algún tipo de suministradores o realizadores, u 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 con “resaltar” al cliente los problemas éticos que aparecen cuando se está pensando en recorrer determinada vía, sino con aportar soluciones éticas; y estas deben prevalecer y ser mucho más visibles que aquellos. Al gestor no se le debe ver como un “generador” de problemas, sino como un aportador de soluciones. Su ética, además, le obliga a ello.



En 2010, nuestra compañía tenía más de 200 arquitectos y otros tantos ingenieros especialmente dedicados al Área de Arquitectura, además de técnicos de todas las especialidades trabajando en 12 áreas tecnológicas (medio ambiente, industrial, consultoría, etc.). En total, unas 3.000 personas. Pero hace 30 años esto era un sueño: teníamos básicamente ingenieros industriales y nuestro campo de acción era sobre todo la industria, y en aquellos tiempos, estábamos incidiendo fuertemente en la industria nuclear. Teníamos más de 40 personas trabajando en la Central Nuclear de TESA, una compañía eléctrica que había decidido construir una central nuclear con tecnología Westinghouse en la provincia de Tarragona, en Cataluña. Uno de nuestros intereses era que TESA nos contratara, también, algún proyecto que no fuera nuclear: queríamos aprovechar nuestros propios clientes para diversificarnos tecnológicamente.



Rafael Escolá, fundador de IDOM y su primer presidente, conocía a algunas de personas de primer nivel en TESA, así que tras una llamada mía quedamos emplazados en Barcelona –él residía en Bilbao– para ver a uno de sus conocidos y poder ofrecerles nuestros servicios en otras áreas técnicas.

–Llegáis en buen momento –nos dijo Pere Brunet, director de Proyectos de TESA–. Tengo en mi mesa el proyecto de las instalaciones de un edificio aquí en Barcelona, que proyectó un arquitecto nuestro, y pienso que vosotros podríais desarrollar el proyecto de las instalaciones, así como la gestión de las mismas. El asunto es muy urgente. Hay que pedir ofertas a instaladores en 2 meses y ocupar el edificio antes de 8 meses.

A mí se me iluminó la cara de forma evidente. ¡Esto era llegar y triunfar! Podríamos empezar a diversificarnos haciendo un proyecto de instalaciones de un edificio arquitectónico y con un cliente actual nuestro con el que, además, manteníamos una excelente relación.

–Lógicamente –continuó Pere– sabéis que las instalaciones en edificios de uso para oficinas son bastante diferentes a las de una central nuclear, pero confío que vosotros resolveréis el asunto a la perfección –apostilló.

Rafa (como llamábamos cariñosamente algunos de nosotros a nuestro presidente) se quedó unos segundos pensativo y luego contestó:

–Mira, Pere. Este es un proyecto que, como veo, se tiene que hacer muy rápido y sin errores porque no habrá tiempo para rectificar nada. Y creo que en este caso sería mejor que contactaras con alguien muy especializado en proyectos de instalaciones de edificios de oficinas que cubrirá esas dos facetas. Nosotros conocemos a una pequeña empresa que solo se dedica a esto, que se llama MS Ingeniería, que te vendría bien. Si quieres te podemos poner en contacto con ellos. Nosotros podemos esperar a otra oportunidad que seguro que tendrás y así podremos prestarte un mejor servicio.

Yo me quedé petrificado, mudo y con cara de idiota. Como si alguien “me hubiera robado la cartera”. La conversación continuó algo más y cuando al fin salimos a la calle, sacando el mejor de mis respetos para Rafa, no pude contenerme:

–Rafa, ¿pero sabes qué has hecho? ¿No habíamos quedado en que queríamos conseguir algo diferente a un proyecto nuclear? Nada más llegar, él nos lo ofrece y lo hemos despreciado.

–La cosa no es así, Álvaro –me contestó–. Nosotros tenemos que ser sinceros y ofrecer lo mejor para nuestros clientes. Lo mejor en este caso no éramos nosotros. No te preocupes que la vida es muy larga y tendremos más oportunidades. Tenemos que prepararnos y estar convencidos de que lo que ofrecemos resuelve los problemas de nuestros clientes. Eso nos dará fuerza para conseguir todo lo que nos proponemos.





Carlos Güell era un ingeniero en ejercicio libre de la profesión que trabajaba haciendo funciones de project manager en proyectos fundamentalmente del sector privado, pero en la ocasión que comentamos fue contratado por la Dirección General de Energía de una comunidad autónoma española para gestionar el proyecto del nuevo edificio del Instituto de la Energía que se quería construir.

El edificio debía de acoger en su diseño un conjunto de propuestas novedosas que llevaran incorporados sistemas y materiales en los que se visibilizara el control y ahorro energético. El proyectista que se había contratado parecía la persona adecuada para reflejar estos aspectos, así que diseñó, junto a un equipo de ingeniería especializada, el edificio con toda suerte de ideas y tecnologías que se justificaban por el ahorro que podía conseguirse en los consumos que la explotación del edificio produciría.

Una vez terminado el proyecto, la Dirección General contrató los servicios de project management incorporando a Carlos Güell.

En el momento de la adjudicación, el director general comentó enfáticamente que ese proyecto era emblemático para su departamento así que emplazó a Carlos a que hiciera cuanto fuera necesario para que se construyera en un plazo de 14 meses y al precio que había previsto el proyectista.

Carlos estuvo analizando el proyecto, ya que tenía que salir a concurso entre contratistas en un breve plazo. De la supervisión, dedujo que el presupuesto era muy bajo y, en su opinión, sería imposible de cumplir. Además, los sistemas constructivos que iban a llevarse a cabo también eran complejos y muy difíciles de realizar (en adelante, alta irrealizabilidad), lo que podría volver a encarecer el precio y desde luego también el plazo, que él estimaba era corto.

Sin embargo, pensó que los contratistas, con tal de llevarse el pedido, no incrementarían el presupuesto y que, si costaba más de lo previsto, la Administración tenía medios para incrementar el presupuesto, como había sido habitual en otras ocasiones. En cuanto al plazo, era normal que los proyectos tardaran más de lo que se preveía.

Por otra parte si le decía al director general que los objetivos no se podían cumplir, no estaría respondiendo a su petición por empezar a poner trabas, desde el principio, a sus deseos.

En definitiva, decidió no decirle nada al director general y el proyecto salió a concurso con ese presupuesto y con esos sistemas constructivos. Y las constructoras efectivamente no subieron los precios y algunos, incluso, ofertaron el proyecto con una baja de entre un 5 % y un 15 %.



2.2.3 La definición del plan de calidad y los usuarios del proyecto

Desde el punto de vista ético, no hay un excesivo compromiso respecto a las acciones o propuestas que el gestor puede afrontar en la definición técnica del plan de calidad, más



que la obligación de hacer un trabajo correcto siguiendo la normativa que se supone que existirá.

Tanto esto como el hecho de definir los diferentes usuarios que tendrá el proyecto se enmarcan dentro del seguimiento de un valor del que en capítulos siguientes se hablará: se trata del valor de la excelencia. Es decir, la obligación del gestor de llevar a cabo su trabajo en el límite máximo de sus capacidades. Creemos que eso pasa por iniciar ambas actividades ya en la fase de concepción.

La ética básica en la definición de los usuarios estriba en considerar de forma realista los derechos y obligaciones que el proyecto generará en los usuarios. El resto de consideraciones, como son su definición, el número y características así como su posición en el CVPU, etc., pertenecen más al ámbito de los compromisos del gestor en el servicio que presta.

2.2.4 El nivel de riesgos y la definición de alternativas

Dado que se está al principio del proceso, el nivel de riesgos es bajo, por lo tanto, continuar estudiando y tratando asuntos del proyecto no debería preocupar excesivamente a los actores puesto que el desgaste es mínimo y el coste es bajo (si nos referimos exclusivamente a la parte analítica y no de inversión o compromiso firme), pero el gestor sí que debe advertir sobre dos asuntos importantes:

- Que el nivel de compromisos que el cliente asuma en esta fase no debe superar a las características de la misma, que son puramente de concepción. Por lo tanto, los compromisos han de ser de riesgo y nivel bajos. Y no solamente los compromisos del cliente, sino también los del resto de actores, ya que, al final, los compromisos asumidos por terceros de forma acelerada a destiempo y con no suficiente estudio, repercuten negativamente en cualquier proceso y, con él, en el propio cliente.

Precisamente al estar en la fase de concepción se toman algunas veces riesgos excesivos porque se cree que “habrá tiempo para rectificar”; pero desafortunadamente no siempre es así y el error se asemeja a una “bola de nieve” que va aumentando hasta que se hace insostenible, irreparable y lleva al desastre.

- Que los riesgos hay que considerarlos no solo para el momento de la toma en consideración del asunto, sino para el medio o el largo plazo. Pero es precisamente en esta fase y en el estudio inicial de los riesgos cuando hay que analizarlos con la tranquilidad que da no estar excesivamente presionado por las circunstancias. Esos riesgos estudiados sin demasiado rigor son representativos de poca ética profesional (hay que hacerlo con diferentes escenarios e incluso con diferentes actores) y pueden dejar sumido al cliente, en el peor de los casos, en una situación grave e irreversible.



Ha sido paradigmático el caso español que desde 2006 las entidades financieras comenzaron y se “animaron” unas a otras, en una auténtica guerra por la captación de clientes, a ir dando hipotecas para viviendas sin sopesar debidamente las cargas eco-



nómicas que debían soportar a medio plazo los promotores y posteriormente, las familias.

Para los primeros, los gestores de esos proyectos, tanto de la parte de las entidades financieras como de los promotores de viviendas, no valoraron adecuadamente el riesgo de que no pudieran venderse todas las viviendas en un plazo razonable. Riesgo no difícil de evaluar conociendo, como era fácil de conocer, el voluminoso número de solicitudes de créditos que se estaban dando, a la vez, en todo el país por todas las entidades financieras.

Respecto a las familias, tampoco valoraron debidamente su nivel económico para asociarlas a las viviendas en función de los costes, emplazamientos y características propuestas en el diseño. Además, se tiene la percepción de que tampoco valoraron el riesgo de pérdida del empleo de alguno de los miembros familiares, que complicaría el retorno de los préstamos.

Habría que sumar que los préstamos se daban prácticamente por la totalidad del valor de la vivienda sin dejar nada que asumir por el promotor o usuario final. Con esto aumentaba el riesgo de retorno del crédito, por un lado, en el caso de que el “valor” bajase con el tiempo, lo que sucedió debido al exceso de oferta, y, por otro, por la pérdida de valor adquisitivo por parte de las familias que perdían empleos, muchos de ellos asociados al mundo de la construcción directa o indirectamente, mundo que se paralizó por ese exceso de oferta.

Parece lógico pensar que muchas de estas entidades no hicieron siquiera una evaluación de los riesgos mínimamente seria y comprometida en una vertiginosa carrera, oficina bancaria por oficina bancaria, para tratar de conseguir el máximo número de clientes. Es más que probable que esta carrera sin freno viniera motivada por los incentivos prometidos a los gestores de estos proyectos en función del número de hipotecas realizadas.

En el año 2012, había 1.000.000 de viviendas vacías construidas por un elevado número de promotores que habían conseguido financiación de entidades financieras, la mayoría con recursos que tampoco eran propios, sino que, a su vez, lo habían conseguido de otras entidades financieras, en buena parte extranjeras. Una suma explosiva, que sin embargo les pareció atractiva: estaban ofreciendo gran cantidad de préstamos con dinero que obtenían a precio más bajo.

Pero eso no fue todo. A las entidades financieras españolas y de otras partes del mundo y a los fondos de inversión e inversores privados se les vino encima otra de las consecuencias dramáticas de otra falta de análisis serio de riesgos producido en entidades financieras y de calificación de los Estados los Unidos de América:

– Algunos importantes bancos norteamericanos (issuers) comenzaron a dar hipotecas a familias con bajos recursos económicos (las llamadas Ninja: No Incomes, no Jobs, no Assets) con también bajas posibilidades de devolverlas con un mínimo de regularidad o incluso sin posibilidades de devolver los préstamos.

(Y uno se pregunta: ¿Cómo se valorarían esos riesgos? ¿Y cómo lo harían para disminuir el riesgo de las más sospechosas? y ¿cómo conseguir el retorno del dinero pres-



tado en la forma más rápida posible sin esperar a la devolución lenta por parte de los usuarios?)

– Y ésta fue la solución a la pregunta anterior: ¡Venderlas! Eso sí, mezclando unas con otras... Los bancos juntaron grupos de hipotecas con más o menos posibilidades de devolución (prime y subprime) en “paquetes o titulaciones hipotecarias” que llamaron MBS (Mortgage Backed Securities). Todo estaba ya diluido a la vista del inversor...

– Para deshacerse de estos “riesgos” y mejorar el balance, los bancos vendieron estos MBS a otras entidades que ellos mismos crearon: las SPE (Standard Purpose Entities). Compras que las SPE hicieron con dinero que en gran parte les prestaron otros bancos. Las SPE tenían el objetivo de vender estos “paquetes” MBS como valores negociables, MDS (Marketable Debt Securities). Además, como no eran sociedades, sino fondos o trusts, no tenían la obligación de consolidar balances con los emisores. Así que los issuers se quedaron con balances limpios y con dinero que les dieron las SPE, que a su vez lo habían conseguido pidiéndoselo a otros; un negocio redondo... y en cadena.

– Para dar un cuño de buena imagen a los paquetes (MDS), los issuers, contrataron a agencias de rating (Moody’s, Standard & Poors y Fitch) para que calificaran las emisiones de las SPE. Y sorprendentemente algunas emisiones fueron incluso calificadas con la AAA, es decir el mínimo riesgo. En general, parece que la mayoría debieron de pasar el filtro con nota alta.

– Con las calificaciones positivas en el bolsillo, las SPE empezaron a vender los paquetes –titulaciones hipotecarias– por todo el mundo, incluidas las entidades españolas, irlandesas, islandesas, que sumaron a los riesgos de las hipotecas que ellos habían dado directamente el riesgo por la compra de los paquetes.

– Penúltimo capítulo: dejando aparte otras figuras que se crearon, las CDO (Collateralized Debt Obligations) o las CDS (Credit Default Swaps), diremos que en 2007 los precios de las viviendas norteamericanas se desplomaron; muchos compradores de viviendas en EE. UU. (los Ninja) se dieron cuenta de que estaban pagando más por sus hipotecas de lo que valían en ese momento, por lo que decidieron dejar de pagarlas (y es obvio que además no podían devolverlas, ¡eran Ninja!). Conclusión: nadie más quiso comprar MBS.

– Cuando los usuarios norteamericanos (los Ninja) no pudieron devolver los préstamos, los issuers dejaron de cobrar, por lo que dejaron de pagar intereses a las SPE, y estas a su vez dejaron de pagar intereses ni tampoco podían devolver el capital por las MBS a los inversores y entidades financieras repartidas por todo el mundo. Así que estas, a su vez, se quedaron sin liquidez (sin dinero por impago de las hipotecas dadas propias y sin dinero por las compras de los “paquetes” que venían de EE. UU.).

Los países se quedaron llenos de viviendas vacías, unas por desahucios y otras sin vender o a medio construir; y las entidades financieras, sin liquidez monetaria. Conclusión: Los países afectados se encontraron con algunas entidades financieras en bancarrota, sin dinero para financiar a las empresas, a los particulares y a los propios estados. Con lo que estos también se vieron afectados y con problemas de financiación.



Algunos países se encontraron con una crisis profunda y la ética quedó maltrecha y huérfana de usuarios.



El caso anterior corresponde a los tiempos de explosión de la burbuja inmobiliaria de los años 2006 a 2010, fundamentalmente en España e Irlanda, y los hechos avalaban la necesidad de que hubieran habido (¿hubieron?) *project managers* que lideraran la gestión de estos proyectos independientemente de los clientes-promotores (en este caso, entidades financieras o promotores inmobiliarios e incluso independientes de los directores de los proyectos, profesionales encargados de la realización de los mismos).

Estos profesionales también deberían ser independientes de las sociedades contratadas por ellos como las agencias de calificación. Todos, sin embargo, tenían intereses diferentes: los primeros, necesitados, por políticas supuestamente emanadas de sus departamentos centrales, de captar clientes a quienes dar créditos (utilizando fondos no siempre propios pero a buen precio); y los otros, por aprovecharse de la existencia de esos fondos relativamente económicos obteniendo hipotecas sin condicionantes excesivos.

En cuanto a las agencias de calificación, su actuación también puede ponerse “en tela de juicio ético”, tal como se ha podido sospechar tras la lectura de los párrafos anteriores y como se comenta a continuación:



El Banco Central Europeo (Miguel Jiménez. El País, 20/10/2012) publicó un estudio realizado a partir de una muestra de 38.753 calificaciones de bancos de Estado Unidos y Europa. Los datos se recogían trimestralmente desde 1990 hasta 2011. Las calificaciones fueron realizadas por Moody's, Standard & Poor y Fitch. Y el estudio fue realizado por Sam Langield, economista del supervisor financiero británico (SFA), David Marqués, economista del Banco Central Europeo, y Harald Hau, profesor de Economía y Finanzas de la Universidad de Ginebra. Los tres contaron con la ayuda de unos veinte economistas y colaboradores.

El informe indicaba que las agencias de calificación sistemáticamente proporcionaban mejores calificaciones a las emisiones de bonos de titulación de activos de los bancos que más les contrataban. Era como “un pez que se mordía la cola”: cuanto más contrataban los bancos a las agencias, estas les daban mejores calificaciones a sus emisiones.

Los autores indicaban que el sesgo hacia los grandes bancos podía tener relación con el tamaño y poder económico de las entidades, así como el respaldo que les daban los estados. Ese sesgo positivo a las emisiones les podía proporcionar ahorros del orden de los 40 puntos básicos.

El 5 de febrero de 2013, tras tres años de investigaciones dirigidas por Tony West, alto cargo de la oficina del Fiscal General del Estado de los EE. UU., concluyó que “Standard & Poor (S&P) –por el deseo de asegurarse cuota de mercado, beneficios e ingre-



sos– le llevó a una aventura equivocada para decirle al mundo (a través de sus ratings) qué activos, que sabía que eran de plomo, eran, aseguró, de oro” (referencia lírica que tenía relación con el nombre de la investigación de West, que se denominó “Alquimia”, y que evocaba a los antiguos alquimistas de la edad media que trataron de convertir el plomo en oro, cosa que intentó hacer S&P al calificar los bonos y derivados basados en las hipotecas, con altas calificaciones, lo que se alejaba de la realidad, que era muy negativa).

Los EE. UU. reclamaron a McGraw-Hill, empresa propietaria de S&P, 3.680 M€. Esta presunta estafa había llevado a la ruina a muchos inversores que creyeron a S&P, por lo que compraron los paquetes con hipotecas (MBS) con nula cobertura monetaria, ya que, tal como hemos comentado en el caso anterior, los propietarios de los activos hipotecados carecían de recursos para devolver el dinero.

Todo ello fue el inicio de la enorme burbuja inmobiliaria y financiera en el mundo.



Por lo tanto, la figura del *project manager* con visión externa del negocio puede aportar un aire de frescura y de realismo ya que actuando sin condicionantes previos, en el caso anterior, incluso revisando las calificaciones de las agencias, aplicando el sentido común y el conocimiento transversal de diferentes actores y fuentes, se podía haber paralizado tan nefasto proceso.

La ética del gestor le obliga a presentar al cliente (promotor o entidad financiera en el caso anterior) diferentes visiones, optimistas y pesimistas, del proyecto procurando dar siempre o bien salidas airoosas a cada situación o bien alternativas tanto a la resolución del proyecto como, en su caso, hacia nuevos enfoques si fuera necesario.

Lo que no es éticamente admisible es no advertir de forma clara y razonable de los posibles fracasos de la operación por falta de análisis de rigor con el planteamiento desnudo de situaciones no favorables. Y es que, con frecuencia, el gestor puede estar tentado de rebajar el nivel de sus críticas para no perjudicar la continuidad del proyecto y, con él, la suya propia.

2.3 Fase de desarrollo

Esta fase es una consolidación de la anterior, de concepción, y la preparación para el inicio de la siguiente. Suele ser común que se le atribuyan las siguientes acciones:

- Reconsideración de la misión del proyecto (MP)
- Definición del equipo base de gestión
- Probable realización de un plan director (PD)
- Gestión del plazo (GPL) y de la planificación (GPF)
- Definición de los recursos (CH, CT, CE)



- Elaboración del plan de calidad (PCL)
- Inicio de la gestión del diseño (GD)

Estas acciones las realiza el gestor mientras el proyectista suele realizar documentaciones de proyecto no ejecutivas que adquieren nombres diferentes de acuerdo con las características de la UA, incluso si es un servicio o un producto: plan esquemático, anteproyecto, plan básico, proyecto básico, etc.

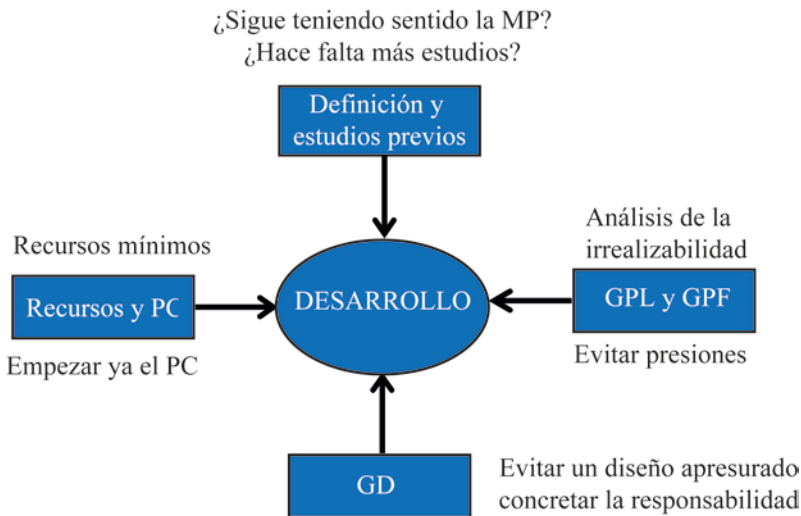
2.3.1 Reconsideración de la MP y definición del equipo base de gestión

La ética aquí recorre el mismo camino que en la fase anterior, pues se trata de ampliar el contenido de las acciones para preparar al equipo y al resto de actores para la próxima fase, que supondrá la implantación definitiva.

No hay demasiados problemas éticos en la elección y/o propuesta del equipo base de gestión. En todo caso entendemos que hay una exigencia por parte del gestor de analizar con detalle la propuesta de proyecto para escoger o proponer el equipo más idóneo. La falta de ética correspondería a la que cometería el gestor si no realiza un estudio en profundidad del problema para poder definir bien los conocimientos y aptitudes que deberían tener los miembros del equipo.

Una elección inadecuada puede suponer dos situaciones no deseadas: que la gestión tenga deficiencias, de las que el principal responsable será el gestor, y que se inicie un proceso de supresión o despido del miembro del equipo mal escogido. Esto produce la consiguiente repercusión moral negativa para el miembro en cuestión.

Fig. 2.3
Fase de desarrollo
del CVPU. Aspectos
técnicos





Durante el proceso de incorporación de las personas al equipo se suelen establecer pactos escritos (pautas de trabajo según el plan de calidad) y otros no escritos. En ellos se perfilan no solo aspectos relacionados con el proyecto en cuestión, sino otros como formación, consecución de objetivos generales, niveles de autonomía, crecimiento en la carrera profesional, etc. El gestor debe ser cuidadoso en todo lo que dice o firma porque todo se debe cumplir a menos de que caiga en una actuación no ética.

Dado que en esta fase y la anterior son en las que más valor añadido puede proporcionar el gestor y su equipo, al reconsiderar y confirmar o no la misión del proyecto, el gestor tiene una gran responsabilidad en sus propuestas, fundamentalmente referidas a los objetivos especialmente en el presupuesto y el nivel de riesgo.

El comportamiento ético exige ser realista, excelente en la investigación sobre el riesgo y cuidadoso en la propuesta económica. Y esto último sin presupuestar en exceso –lo que se suele hacer para no equivocarse por debajo, que es siempre más criticable– ni por defecto al proponer un presupuesto bajo que “a todos guste”. Acercarse a la verdad exige ser muy cuidadoso y tenaz en la elaboración de un presupuesto del que se pedirán cuentas al final del proceso.

Respecto al riesgo, el gestor puede tener la tentación, para poder seguir en el proyecto, de minimizar el riesgo, lo que cae de bruces dentro del comportamiento no ético.

2.3.2 El plan director y la ética

Recordemos la definición de un plan director (PD):

“La descripción de la solución al conflicto planteado, para su gestión a medio y a largo plazo, acotada fundamentalmente en la definición de las necesidades, los objetivos, la función, la magnitud, el coste, la organización y sus recursos, el plazo, el nivel de calidad y el control (Serer, M., 2010)”.

Es un instrumento importante, cuando se dispone de tiempo para hacerlo, porque abre una ventana al futuro para suponer en qué se transformará el proyecto que en ese momento se quiere llevar a cabo, cuando llegue el momento de la realización. El PD se realiza con varios escenarios, con diferentes supuestos, y en él se visualizan las necesidades previstas, la función que se desarrollará, el coste, etc. En ese sentido es mucho más que un estudio de viabilidad. Muchas veces determina la decisión de inversión, pero la mayor parte de las veces tiene que ver con obtener una visión a medio y a largo plazo de dónde se encontrará la organización en el futuro en cuanto a objetivos, funciones, magnitudes, costes de la organización, recursos, etc.

La ética nos lleva a decir que ese “plan”, dada su fácil volatilidad predictiva, se haga con el máximo rigor posible; así que, en ese sentido, cabría decir que es mejor no hacer un mal PD (pocos recursos invertidos en su elaboración, excesiva rapidez, pocas alternativas). En este sentido se tendría que abordar el PD bajo dos aspectos: por un lado, la exhaustividad de los modelos de simulación y el cuidado y precisión de su uso y, por otro lado, la mayor certeza posible en la predicción de los escenarios.



Makridakis y Hibon (1999) y Hendry y Clemens (2000) mencionaban las estrategias de predicciones comentando, entre otros, estos aspectos que a nuestro entender se debían considerar desde el punto de vista ético:

- La prospectiva y la simulación de escenarios deben hacerse con enfoques amplios.
- Deben considerarse evoluciones coyunturales.
- Considerar la existencia de intervalos en los escenarios: después de un *boom* viene ordinariamente una recesión.
- Un buen modelo es repetir lo que ya acaeció en el pasado, al que habría que añadir la importancia de la definición de los indicadores de control, para lo cual la experiencia pasada es importantísima para no repetir errores cometidos, propios o ajenos.
- La fiabilidad de la predicción declina según se aleja el horizonte de predicción.
- Todas las economías están sujetas a importantes ajustes anticipados.

Terminamos comentando que también con frecuencia el PD se realiza una vez decidida la inversión a la que precede un estudio de viabilidad. Pero se hace con un interés de “comprobación” de la decisión ya tomada, con evidentes riesgos –no éticos– de caer en la “justificación”. El futuro nace “predeterminado”, lo que se considera fuera de los límites de la ética.

2.3.3 Gestión del plazo (GPL) y gestión de la planificación (GPF)

Dejamos la reflexión de esta función núcleo (FN) para el siguiente capítulo. Aquí solo queremos mencionar el hecho de que conviene que el gestor, animado por ese espíritu predictivo de adelanto a los acontecimientos y para poder disponer de armas para combatir el riesgo no deseado, empiece a proponer los diferentes plazos de ejecución de las actividades para evitar improvisaciones en las decisiones por falta de tiempo. Como se verá, se deberá evitar sobre todo alargar injustificadamente los plazos por la “irrealizabilidad” de algunas soluciones y la admisión, sin una mínima reflexión o condicionante, de plazos imposibles propuestos por el cliente.

2.3.4 Definición de los recursos y elaboración del plan de calidad

Es frecuente que algunos gestores, para asegurar el éxito de la operación, pidan disponer desde el principio de la mayor cantidad posible de recursos, en términos de capital humano, tecnológico o económico. Este deseo resulta la mayor parte de las veces incompatible con el principio de conservación y no despilfarro de tiempo, tecnología o dinero: es el principio de “uso de los recursos mínimos”. Y es que el ser humano cuanto más capacidad y posibilidad tiene de uso de bienes y servicios más tendencia tiene a utilizarlos sin medir su eficiencia.

La excusa es que el gestor propone empezar con mucho ímpetu y capacidad y que después, poco a poco, se irán disminuyendo las necesidades. El peligro es que al excesivo consumo de recursos en la primera etapa resulta muy difícil sacarle rentabilidad, y queda como una losa que estigmatiza y condiciona todo el proyecto.



El principio en cuestión que debemos considerar es que, en la medida en que se usa un recurso, este no puede ser utilizado por otros, por lo cual el uso innecesario por parte del primer usuario puede inferir un daño a otro segundo o tercer usuario, que sí que puede necesitar de dicho recurso. La otra reflexión es que hay que “forzar” al gestor a que priorice la eficiencia, y esta siempre parte de recursos mínimos. Con todo ello sumará a la eficiencia la ética en la gestión. Insistiremos en esto en capítulos posteriores.

Sí aconsejamos, en cambio, que el gestor inicie el proceso de definición y puesta en marcha del PCL. La ética no parece que condicione expresamente cuando se ha de iniciar el desarrollo de un plan de calidad, pero sí a que se lleven a cabo los mayores esfuerzos para “hacer las cosas bien”. Y en ese sentido, empezar cuanto antes a pensar cómo hay que hacerlas bien para evitar iniciar la gestión con “mal pié” y sin control –lo que podría ser no ético– nos lleva a proponer que es recomendable empezar cuanto antes la definición del plan de calidad. Y ese momento puede ser durante la fase de desarrollo.

2.3.5 Inicio de la gestión del diseño (GD)

Desde el punto de vista de la responsabilidad ética del gestor, lo más reseñable, y que no contemplamos en el capítulo próximo donde se complementará el análisis ético de la GD, es que es bueno para el cliente y para el proyectista empezar el diseño en esta fase, al menos en sus trazas fundamentales, para evitar el diseño apresurado en la siguiente fase, cuando las prisas acucian con datos y propuestas poco maduras, lo que repercutirá negativamente en todos los actores. Esta maduración de las ideas se tiene que producir en la fase de desarrollo.

Asumimos aquí las mismas consideraciones que reseñaremos en el siguiente capítulo: el respeto a la profesionalidad del proyectista, la búsqueda de la eficiencia y la concreción del marco de actuación del gestor.

→ 3



El gestor y la ética en las fases del ciclo de vida del proyecto de carácter único (CVPU). Las fases de implementación y final

3.1 Fase de implementación. Significación básica

Es una de las dos últimas fases del CVPU. En la fase de implementación se diseña de forma ejecutiva lo previsto y aceptado en las dos fases anteriores de concepción y desarrollo y se realiza –ejecuta, construye– lo que se ha diseñado. Es la fase más intensa en todos los sentidos: más recursos, más decisiones, más tensión, etc.

Las funciones desarrolladas por el gestor de proyectos/equipo de gestión, son ordinariamente:

- La gestión de la planificación (GPL)
- La gestión del diseño (GD)
- La gestión del aprovisionamiento (GAPROV)
- La gestión del coste (GC)
- La gestión del riesgo (GRG)
- La gestión de las licencias (GL)
- La gestión de la realización (GREA)
- La gestión de la comunicación y documentación (GCD)
- La ingeniería y arquitectura simultánea (IAS) y la ingeniería y arquitectura de valor (IAV)



- La gestión del medio ambiente (GMA)
- La gestión de la organización y de los recursos (GOR)
- La gestión de la calidad (GCL) y la gestión de la calidad convergente (GCLC)
- La gestión de los objetivos específicos (GOE)
- La gestión del producto (GPRD)

De ellas trataremos el comportamiento ético en las actividades y funciones más importantes desarrolladas por el gestor.

3.1.1 La ética en la gestión del plazo (GPL) y la gestión de la planificación (GPF)

Como es sabido, la planificación es el instrumento básico para gestionar un proyecto, pues en ella se visualiza qué hay que hacer y cuándo. Recordamos, en todo caso y para refrescar los conceptos, que el plazo es “la expresión del momento y la duración en los que se desea que se produzcan determinados hitos del ciclo” y que, por otro lado, la planificación es “la función instrumento (FI) que se utiliza para su gestión” (Serer, M., 2010). Comentamos algunos aspectos que debemos considerar desde el punto de vista ético.

- **El alargamiento deliberado de la planificación de los tiempos** no resulta ético si es consecuencia de un estudio excesivamente ligero (falta de los valores de “exigencia” y “responsabilidad”) y si, para evitar errores, 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 y “obliga” muchas veces al realizador que concurra a ofertar plazos que no puede cumplir con tal de no quedar excluido de la competición.
- **Admisión por parte del gestor de plazos imposibles propuestos por el cliente**, que se admiten con tal de no “perder” a ese cliente. Este hecho no resulta ético, a menos que el gestor advierta del hecho o, al menos, mencione bajo qué condiciones sería posible cumplirlos, lo que sería actuar con el valor de la “claridad”.

3.1.2 La ética en la gestión del diseño (GD)

Es conocido que el gestor debe tratar de asegurar que el proyectista o proyectistas realicen un diseño que cumpla los objetivos del proyecto. Para ello pone en práctica diversos instrumentos: la IAV, la 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, entre otras, con estas consideraciones:



- **Respeto a la profesionalidad y gestión de la autocomplacencia**, por el cual el gestor ha de considerar que los proyectistas que intervienen lo hacen en función de su reconocida profesionalidad (han sido contratados por el cliente o forman parte su plantilla y en ello se ha de confiar), por lo cual esta no se les debe poner en duda y, por lo tanto, todas las consideraciones que se hagan a su labor se deben hacer con “respeto y discreción”. No hay que poner en evidencia a los técnicos involucrados más que en casos estrictamente indispensables, que son pocos (actuando según los valores de la “corrección y el respeto”).

El diseñador ha de huir de la sola autocomplacencia con sus diseños: querer, por ejemplo, diseñar una red de ventas que solo busque el aplauso no meditado de su cliente que también pensaba en la misma o querer diseñar un programa informático para hundir a la competencia de forma inmediata y así conseguir la aprobación sobresaliente de su cliente, etc.

El gestor debe ser el contrapunto, no para negar lo que se está diseñando, sino para ayudar a que el diseñador y el cliente encuentren otras alternativas posibles (más que proponerlas directamente él, para dejar constancia de que no es él quien diseña) que mejoren la vía para conseguir los objetivos.



La Fundación Barrié de A Coruña llevó a cabo una exposición (Anatxu Zabalbeascoa, El País, 27/12/2012) sobre la realización de la arquitectura sin arquitectos. Su comisario, Pedro de Llano, retaba a pensar hasta dónde se puede llegar con la arquitectura no en términos tecnológicos o de récords, sino en implicación social y humanista. Por ello proponía conocer la tradición y ver los resultados obtenidos comparándolos con los actuales con todos los medios al alcance de los diseñadores –arquitectos– y con los sistemas de difusión mundial visibles y alcanzables.

La respuesta de esa búsqueda se podía encontrar en las cabañas de pescadores finlandesas, las viviendas enclavadas mediterráneas, los graneros de los colonos norteamericanos o las casas tradicionales japonesas, por ejemplo. El famoso arquitecto Renzo Piano recordaba que “ningún campesino equivoca la ubicación de su casa”.

Este reto de diseño desnudo de cualquier intento hedonista, cuenta la exposición, trataron de emularlo algunos arquitectos como Le Corbusier, que hizo un boceto sobre una explotación argelina basada en las viviendas de Ahmedabad diseñadas por el arquitecto indio Balkrishna Doshi. Lo mismo hicieron Víctor Garriga y Toño Foraster (AV62) en su proyecto ganador para erigir el Museo Nacional de Kabul. Para muchos, la gran obra de Le Corbusier, la capilla de Notre Dame de Haut, en Ronchamp, resume ese pasado de interpretaciones y avanza un paso hacia el futuro.

Esta exposición fue un toque de atención para que los diseñadores no diseñaran pensando sobre todo en sí mismos o en soluciones fácilmente recompensables y con un futuro incierto.





En esta ocasión, se advierte al gestor de que, en términos de ética, también le ha de llevar a ser el valedor de la compatibilidad de la solución con lo razonable, lo realizable y la eficiencia. Se entiende que creemos que no es totalmente ético que el diseñador diseñe atendiendo fundamentalmente a su propio ego y a su estilo. Si lo hace, estará despreciando las características de contorno, la integración en el ambiente y la cultura y el lenguaje que todo esto desprende. Ese conglomerado de *inputs* no se puede despreciar ya que en la mayoría de los casos proporciona herramientas que hacen al diseño más justo con lo que se persigue. Y todo se encuentra en muchas realizaciones llevadas a cabo por personas ajenas al mundo profesional y al de las presiones encontradas en su entorno.

Fig. 3.1
Fase de implementación en el CVPU. Ideas "llave"



- **Búsqueda de la eficiencia**, por la que el gestor no exigirá a los proyectistas – diseñadores– más allá de lo necesario para no consumir más recursos de los que necesiten para cumplir sus responsabilidades y que el diseño contemple, tanto en su coste como en la previsión de su explotación y mantenimiento, la utilización mínima de recursos y la máxima funcionalidad. Sin olvidar que esa funcionalidad, acorde con el deseo del cliente, condiciona la propuesta y la eficiencia que se busca: ¿qué funcionalidad se busca? ¿Qué objetivos se persiguen?, etc. Esto no elude el control y vigilancia que hay que hacer a su labor para que cumplan sus compromisos.
- **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 son parciales y, por lo tanto, susceptibles de ser incompletas y de contemplar algunos errores...



Los atributos (dimensiones, mediciones, etc.), frecuentemente y por las prisas, se comprueban con excesiva ligereza con ratios o por comparación con proyectos similares, sin ahondar en la profundidad de la medición y en la comprobación de todos los detalles. Lo más probable es que se llegue a errores que al final repercuten en el presupuesto. Son el resultado de un comportamiento poco ético. Y en todo caso hay que advertir, con anterioridad, tanto al cliente como al actor involucrado, de la parte que se revisa y el alcance correspondiente (es, de nuevo, el valor de la “claridad”).

3.1.3 La ética en la gestión del aprovisionamiento (GAPROV)

La participación del gestor lo es como consecuencia del deseo y del compromiso con el cliente, así que no es neutral. Esto se traduce, en este caso, en situaciones que podrían manifestar comportamientos poco éticos 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 a quien el cliente desea contratar.** En un caso típico, sobre todo cuando el realizador pertenece al mismo grupo empresarial del cliente o les unen determinados lazos. En este caso, el gestor que prepara las especificaciones y lanza el concurso no debe advertir al resto de ofertantes, por lealtad a su cliente, de sus verdaderas intenciones, pero sí que debe dejar evidente, por ejemplo, a los ofertantes la “enorme competencia” existente y que la decisión de la adjudicación está en manos de aquel y no en las suyas. A la pregunta que le pueden hacer sobre si el concurso está “abierto o no” habría que contestar que es una respuesta que ha de dar el cliente y no el gestor, ya que en aquel está la decisión. Y evidentemente, en ningún caso el gestor debe transmitir los precios de uno al otro y su informe debe traducir claridad y confidencialidad.



José Resín era arquitecto e ingeniero y subdirector general de Proyectos y Obras del Departamento de Obras Públicas de una comunidad autónoma de España. Llevaba 15 años en ese cargo, que tenía la consideración de cargo técnico, no político. De hecho, había pasado a depender durante ese tiempo de tres jefes, directores generales, de tres partidos políticos distintos y siempre le habían mantenido en el cargo, lo que sin duda le podía avalar como técnico cualificado que resolvía problemas y en quien todos confiaban. De hecho, esta era una opinión que corría por los pasillos de la Consejería. Decían que era incombustible. Era joven, dinámico y solía concitar consenso a su alrededor.

Como con alguna frecuencia suele comentarse acerca de las adjudicaciones de obras y proyectos, en aquellos tiempos también se hablaba de ello en la Comunidad. No especialmente en esa Consejería, pero en todo caso, conociéndole como le conocía yo, tenía interés en saber cómo se comportaba ante situaciones que pudieran suscitar dudas en cuanto a la ética de los planteamientos referente a las adjudicaciones de proyectos y obras.



Cabe decir que José, siendo muy práctico y pragmático, era respetuoso con las leyes (siempre me decía que no quería tener problemas con ellas: era un técnico) y a su vez defendía y proponía a los mejores profesionales y empresas para resolver los problemas que se planteaban. Cada proyecto y situación podía tener diferentes soluciones.

– ¿Cómo funciona el sistema de concursos y adjudicaciones en tu Departamento? –Le pregunté un día.

– Pues es público y se puede explicar –me contestó rápidamente–. Los pliegos de condiciones técnicas y administrativas los preparamos nosotros en el Departamento Técnico. Luego, desde el Departamento Jurídico nos ayudan a redactar el aviso del concurso que sale en el Boletín Oficial de la Comunidad Autónoma. Y cuando recibimos las ofertas, somos nosotros normalmente quienes redactamos los informes de análisis y valoración de las mismas, aunque algunas veces se redactan desde fuera del Departamento por consultores externos. Y ese informe es el que se remite a la Mesa de Contratación, que es quien decide la adjudicación.

– ¿Y quién decide quiénes forman la Mesa de Contratación? –inquirí.

– Bueno, –explicó–. Eso lo deciden los políticos. Y normalmente están integradas por técnicos y políticos. No hay ninguna regla respecto a la composición. Muchas veces yo estoy en esa Mesa.

– José, perdona que te haga esta pregunta y te ruego que no te molestes; no quisiera que me revelaras nada que no debieras, pero ¿en esas mesas se decide siempre de acuerdo a lo que dicen los informes técnicos? Y, en todo caso, ¿los informes suelen reflejar una ausencia de presiones por parte de terceras personas?

Lo cierto que esta pregunta se la podía hacer dada mi amistad con José, así que estaba muy tranquilo.

– Cuando los redactamos nosotros –continuó impertérrito José– podemos recibir alguna insinuación, pero nuestras valoraciones técnicas son perfectamente defendibles, aunque siempre hay criterios subjetivos. Y en cuanto a lo que se decide en la Mesa, no siempre se decide la adjudicación a la persona o la empresa que obtiene la mayor calificación. Se suele decidir entre los tres o cuatro primeros.

– ¿Te has encontrado en situaciones en que te parece que no se está decidiendo por criterios técnicos y que hay otros intereses que desconoces –o conoces y no te gustan– los que dominan y que, por lo tanto, no se adjudique de acuerdo a unos mínimos criterios éticos? –Me destapé.

– Verás, Álvaro –se sinceró–. Cuando intuyo que eso puede ocurrir lo que hago es ausentarme de la reunión de la Mesa. O me salgo de la reunión con alguna excusa, o simplemente no voy a esa reunión con otra excusa. No quiero saber nada de todo eso, si lo hay. Yo ya he hecho mi trabajo correctamente.

Me quedé pensativo, no tan solo meditando si José tenía un comportamiento ético, sino pensando qué haría yo en esas circunstancias. Y eso me produjo más desasosiego.



Por cierto que en la fecha de edición de este libro, el gobierno ha vuelto a cambiar de signo y a José le han dado otra responsabilidad de importancia, también de carácter técnico.



Para tranquilidad del gestor, hay que decir que en algunas ocasiones el proyecto no se adjudica a la empresa ligada de alguna forma al grupo del cliente, sino que por eficiencia se adjudica a otra. Esta política la adoptan muchos grupos empresariales que buscan la competitividad y eficiencia empresa por empresa y no tanto como grupo, lo que se cree que es más beneficioso para el conjunto, da verosimilitud a la acción del gestor y permite actuar con la “equidad” que se desea.

- **El temor a que exista la sospecha de un comportamiento poco ético lleva a no conseguir lo mejor para el cliente.** Se trata de situaciones en que el gestor se debe arriesgar a encontrar la mejor solución independientemente de quien sea el ofertante y de la situación en la que se encuentra. El cliente confía en el gestor, así que este debe buscar lo más idóneo aunque sea a costa de generar dudas sobre su comportamiento. Una explicación razonada puede ayudar a despejar las posibles situaciones confusas. Se trataría de aplicar más la ética apelando no solo a la pureza de los valores, sino a las consecuencias de los actos; valores, con evidentes trazos de subjetividad, que por “convicción” pueden justificar que se actúe obedeciendo hasta el fondo a sus propios principios sin perturbarse de las consecuencias de sus actos (Weber, M., 1901).
- **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 cómo se ejecuta el suministro que selecciona para el cliente. Hacemos aquí referencia a la disputa, hace algún tiempo, que las ONG tenían con Nike, no porque la calidad de sus productos fuera deficiente, sino por las circunstancias bajo las cuales fabricaban en países del tercer mundo, que en aquel caso eran unas condiciones de miseria e inseguridad alarmante para los trabajadores. El gestor que aconsejara la compra de zapatillas de esa marca no debería ignorar cómo se estaban fabricando. (En estos momentos tenemos entendido que la situación ya se ha solucionado y que los planteamientos para la fabricación responden a criterios éticos)

El gestor también se tiene que preocupar de que no existan suministros que causen perjuicios medioambientales o condiciones de baja seguridad para la salud de las personas, utilizando sobornos o con procedimientos mafiosos, que al final en muchos casos revierten negativamente en el propio cliente.

- **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, o que incluye un suministro que no es tal. El gestor no debe entrar en ese juego. Y como siempre, sin ser desleal con el cliente, no debe ser él quien haga esos planteamientos y, si tuviera que responder de ello, debería exclusivamente hacer plausible al



contratista que es difícil que pueda ser el adjudicatario, con lo cual no miente y le deja con la responsabilidad de bajar o no el precio, si ese es el caso.

- **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 solamente deben admitirse “detalles” que solo comporten buena educación (se descartan, por ejemplo, regalos en dinero, grandes o pretenciosos, caros o frecuentes, indicativos de que se ha de devolver el favor, justo antes de la contratación, etc.). Sobre esto recogemos la propuesta que Andrew Crane y Dirk Matten (2004) hacen para dilucidar la ética en la aceptación de un regalo y que nos parece muy adecuada:

Si alguna de las siguientes preguntas se ha de contestar con un “sí”, no se debe aceptar el regalo:

- ¿Si acepto el regalo hay otros ofertantes que quedarán en desventaja?
- ¿Necesito tener cuidado de decirle a “alguien” que he aceptado 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 más clara cuando hay la mínima duda es no aceptar ningún regalo, pero repetimos que la buena educación está reñida con el desprecio, que tampoco es aconsejable. Y siempre en justos y morigerados términos (el caso más habitual, en estos tiempos, de una acción que debería constar como ética, y sin repercusiones inmorales, es aceptar ser invitado a una comida en un restaurante, incluso cuando el coste de menú sea claramente superior a lo que se entiende por “normal”). De todas formas, es difícil de desligar en el mundo de la gestión de proyectos la amabilidad y la cortesía con el *quid pro quo* –algo por algo–, que entra de lleno en el campo de la actuación más o menos ética. Insistimos en este punto que lo mejor es seguir lo que hemos comentado al principio de este párrafo.

De este asunto concluiremos las reflexiones cuando comentemos la actuación ética del gestor en sus relaciones con la Administración Pública.

3.1.4 La ética en la gestión del coste (GC)

El control del coste probablemente es el objetivo que con más insistencia se demanda a un gestor, y puede llevarle a utilizar “cualquier” arma para cumplirlo y caer, así, en alguna falta ética. Mencionemos algunos casos:

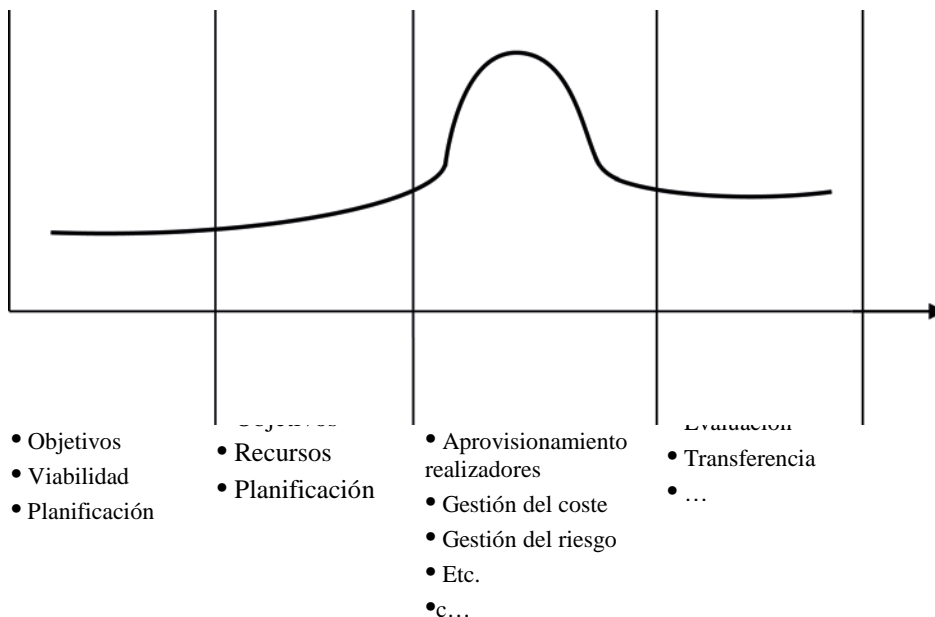
- **Conocer el precio de las cosas.** El gestor no debe limitarse a proponer el presupuesto objetivo sobre la base de datos procedentes de programas informáticos y que resultan fáciles de obtener pero que, con frecuencia, son obsoletos o inadecuados al proyecto y al entorno en que se mueven. Debe indagar 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 cotejar sus datos con realizadores para asegurar las dificultades de la realización y sus implicaciones económicas. Ese es un trabajo duro (se necesita disponer de los valores de la “exi-



gencia profesional” y la “diligencia”) y que requiere más horas de preparación, pero resulta más ético y se aproxima más a lo que será la realidad.

Reafirmamos aquí lo que hemos comentado al reflexionar sobre la revisión de los atributos, en la gestión del diseño (GD), en que una medición poco ética o una especificación precipitada de las partidas repercuten negativamente en el presupuesto de la unidad de actuación (UA). Este 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 la península eran más caros (situación de entorno).

- **La gestión de los cambios o los errores puede mermar la seguridad o calidad.** Los cambios solicitados por el proyectista u otros actores, así como los errores cometidos por unos o por otros, pueden conllevar que el gestor proponga soluciones supuestamente de compromiso que vayan en detrimento de la calidad o seguridad en la solución final. Y es ese un riesgo en el que no se debe caer. El gestor debe ser exigente con las soluciones objeto de cambio o modificación y ser 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 (se atendería aquí a los valores de “exigencia”, “responsabilidad” y “lealtad”).



3.1.5 La ética en la gestión del riesgo (GRG)

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



El gestor oculta un riesgo que piensa que puede solucionar por sí mismo. Suele ocurrir en las empresas que gestionan por proyectos donde la autoridad y el poder del gestor son lo suficientemente amplias como para que tome decisiones que le comporten 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). Obviaremos aquí situaciones nimias sin ningún tipo de repercusión importante, que se pueden manejar de forma claramente sencilla y en los que la proclamación de la existencia del riesgo de forma prematura suponga un riesgo en sí mismo, incluso perjudicial para el cliente. El buen criterio del gestor resultará imprescindible.

- **Se advierte al cliente, por conveniencia del gestor, de la posibilidad de que exista 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 haya de evitar la contratación de determinado realizador, más económico, o que se necesite incrementar el servicio de control. Ambas propuestas le costarán, probablemente, más dinero al cliente; ambos casos resultan comportamientos poco éticos. El gestor no debe buscar incrementar su participación por la vía de generar un “miedo” exagerado. Por el contrario, una buena gestión con esfuerzo podría conculcar el riesgo, sin necesidad de aumentar sus honorarios o su participación.
- **No se advierte con claridad o no se hace constar de forma evidente de que no se aplican las normas de seguridad.** Muchas veces, porque el objetivo del plazo está en peligro o porque el coste se verá perjudicado, tanto el proyectista como el realizador actúan permisivamente y no se tienen en cuenta las normas de seguridad en la realización de la UA. Si el gestor es condescendiente con ello a sabiendas, estará actuando no éticamente.

3.1.6 La reputación del gestor y la GRG

Por otro lado, el gestor puede tomar decisiones de acuerdo con el cliente que pueden comprometer al resto de actores, y su efectividad dependerá del grado de confianza que puede transmitirles para que todos aporten lo mejor de sí mismos. Los clientes deben ver al gestor como un ejemplo, no solo de capacidad técnica para aportar una buena solución, sino de una ética en el que todos vean la incompatibilidad con el deseo de causar ningún perjuicio a ninguno de ellos. En ese aspecto, recordamos la necesidad de que el gestor se gane una buena reputación a través de cuatro valores en su conducta (véase el capítulo 1): credibilidad, confiabilidad, integridad y responsabilidad.

Si el gestor dispone de una buena reputación, los actores tomarán el riesgo de confiar en él y pondrán de su parte sus mejores capacidades para conseguir los objetivos que proponga (Serer, M., 2010).



A los valores anteriores queremos añadir otro de los aspectos que generan esa confianza en la ética del gestor por parte de los *stakeholders* que actúan como suministradores y contratistas. Es el compromiso del gestor de respetar los objetivos razonables del resto de actores. Independientemente de la ética, si los *stakeholders* consiguen de forma razonable sus objetivos, su conducta y aportación a la consecución de los objetivos del cliente –los importantes a conseguir– es mayor. A partir de aquí, podemos asegurar con toda posibilidad que la ética se manifestará como una conducta generalizada en todos los actores.

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

Gestionar la obtención de los permisos, licencias o patentes para llevar a buen fin el proyecto puede situar al gestor en la situación de asumir el riesgo, por sí mismo o colaborando con otros, de que las acciones que se efectúen sean incompatibles con la ética. Esta gestión criticable se debería hacer, en todo caso, con el conocimiento *de facto* de que la obtención de un pretendido derecho –la obtención de un permiso– justifica el medio utilizado, y no consideramos ético actuar teniendo la percepción y/o arriesgando en nuestros actos si con ello se puede provocar un mal por conseguir un buen fin. En todo caso, se puede reflexionar sobre algunas situaciones que pueden aparecer:

- **Se organiza un grupo o estado 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, su formación y utilización ética es legítima para que la Administración aplique la ley sabiamente. Ahora bien, no será este el caso, por ejemplo, si se quiere obtener un permiso para mantener el *statu quo* del solicitante evitando que la Administración lleve a cabo o no permita otros proyectos que vayan en beneficio de la sociedad.
- **Se presenta una documentación para la obtención de un permiso a la Administración Pública en términos que, previsiblemente, se sabe no se van cumplir cuando se realice la UA.** Siempre que el gestor permita y consienta que se realice algo diferente a lo presentado y solicitado, estará incurriendo en una falta ética, ya que será responsable de los actos en los que participe aunque no sea él quien decida, a menos que haya una “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 al daño que no es deseado como medio o como fin. Los daños que se deben 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 o los tratos de un *project manager* o cliente con personas de la Administración Pública.** En el primer aspecto hay dos situaciones que debemos 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 no tiene sentido y, por lo tanto, cualquier actuación podría considerarse poco ética. En cambio, si se trata de agradecer, posteriormente a la conclusión de las actuaciones, una atención diligente



podría considerarse como un “premio” o un acto de agradecimiento que ya no espera una compensación más que el dejar constancia de la importancia para el demandante de la gestión realizada por la persona merecedora del premio. En cualquier caso, sería más fácil de calificar como ético el hecho si hay moderación en su valor económico.

En líneas generales, la taxonomía genérica que nos acerca a un planteamiento general de la corrupción de las acciones podría llevarnos designar las diferentes acciones como “regalos, premios, sobornos o propinas”. Y en *project management* podríamos hablar de las tres primeras. Los regalos y premios se pueden considerar éticos si se hacen con posterioridad a la conclusión de cualquier acto y se constata que no han sido previstas ni percibidas con anterioridad por la persona que “favorece” equitativamente a la que da el regalo o premio. La morigeración de su coste también invita a calificarlo así y no como un soborno.

Hay agradecimientos realizados por personas que son totalmente altruistas como, por ejemplo, la donación para la ampliación de una escuela de negocios hecha por alguien que recibió una buena formación. Y que probablemente será recompensado por la Escuela con recibir, de forma ventajosamente económica, algún tipo de formación para él o para sus empleados.

La corrupción como instrumento para conseguir lo deseado es una práctica desafortunadamente habitual en nuestra sociedad aunque no es nueva ya que fue usualmente aceptada en la antigüedad en algunos casos. De hecho, fue el cristianismo el que la convirtió en pecado (Brioschi, C. A., 2010), aunque la Iglesia no se distinguió precisamente por evitarlos, ya que es conocido que muchos papas están particularmente manchados con todas las simonías que llevaron a cabo.

Actualmente, la segmentación práctica de las actividades de la humanidad en proyectos hace más próxima la tentación de acudir a esta práctica y a pervertir el mercado y su coste social y económico. Y lo más problemático es la penetración de esas prácticas en el seno de la sociedad hasta transformarse en parte de su cultura –por la repetición y continuado ejercicio–, lo que hace más difícil su desaparición. Se empieza por no pagar impuestos en pequeños trabajos caseros hechos por profesionales autónomos, se sigue no declarando ingresos propios, “olvidándose” de ellos en la declaración de renta, se “premia por adelantado” a quien nos ha de conceder algún permiso o prestar un servicio y se termina por comprar su apoyo y ayuda, que ya sería un soborno, como ha ocurrido en numerosos casos de obtención de licencias para llevar a cabo proyectos.

En cuanto a la importancia, F. Jiménez (2009) cuenta que en Estados Unidos el límite está en 20 dólares y en la UE, en 50 euros. Hay que decir que es difícil establecer un límite, porque depende de la persona receptora. Lo más claro para que no se califique como “no ético” es que su valor sea lo suficientemente bajo como para que se interprete, por ambas partes, y con más seguridad por un tercero, como simple detalle de educación. Si se duda, lo más claro será no hacerlo.

Respecto a los tratos más o menos familiares de los *project managers* con representantes de la Administración Pública, que en algún momento puedan suponer un problema ético debido a posibles relaciones comerciales, la aplicación del sentido común y de lo



que la sociedad entiende como normal es regla obligatoria. Y cada caso ha de tratarse de forma específica.



Matthew McClearn cuenta en el Canadian Business del 7 de noviembre de 2011, que en septiembre de 1987 dos amigos, Kenneth Greenwood y John Tsinosi, estaban viendo un partido de béisbol en la TV de Greenwood. En un momento determinado Tsinosi comentó que él no podía pagar una televisión por cable para ver ese tipo de eventos. Al terminar el partido la esposa de Greenwood sugirió que le podían hacer como regalo a su amigo una suscripción del canal por cable.

Cuando Greenwood se lo comentó a Tsinosi este se resistió, después de todo él trabajaba en el Gobierno de Ontario persiguiendo tráfico de influencias y Greenwood dirigía una compañía que defendía a las personas que eran imputadas. Al final, y dado que eran amigos, Tsinosi cedió y Greenwood y su empresa le pagaron una suscripción para los próximos siete meses por \$225.

Al poco tiempo, Greenwood y Tsinosi fueron inculcados por la sección del Criminal Code que prohíbe el pago de “una comisión, recompensa o por conferir una ventaja o beneficio a cualquier empleado oficial del gobierno con el cual se está en tratos”. Los dos hombres testificaron que era un regalo entre amigos y el juez así lo admitió; y fueron absueltos. Pero posteriormente la decisión fue recurrida en apelación y al final la Ontario’s Court of Appel tuvo que ponderar lo que la ley entendía con la expresión legal de un “beneficio o cualquier cosa” como justificación para penalizar como soborno lo que la lectura fría de la ley parecía indicar.

Efectivamente, según la letra, se podía entender que no solo una conexión de una televisión por cable podía entenderse como tal sino incluso una “taza de café” podía interpretarse como un signo de soborno: “Ha de haber [sentenció el tribunal] una mínima equivalencia razonable entre lo que los jueces dicen que es criminal con lo que la comunidad entiende que moralmente es susceptible de ser censurable”.



3.1.8 La ética en la gestión de la realización (GRE)

Como se ha dicho, la “realización” trata del proceso de dar “visibilidad al proyecto” ya sea un producto –construcción– o un servicio –realización propiamente dicha. Y en esta etapa del proyecto, la “autoridad” (en el caso de un proyecto de arquitectura donde también hay un director facultativo) o el “poder” (en el caso de un proyecto de investigación o un proyecto informático donde el gestor es quien más decide) de un gestor son elevados. Mencionamos un par de situaciones:

- **El gestor obliga a que un contratista ejecute la realización según una documentación proyectual, a sabiendas de que hay soluciones mejores, pero que él, en su momento, no supo detectar.** Lo hace, supuestamente, para no perder tiempo, pero en el fondo lo que no quiere es tener que volver a auditar, revisar o con-



trolar nuevas soluciones ni admitir que se le pasó algo por alto. 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 ocurrir cuando los honorarios o retribución que recibe el gestor no le parecen 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. Y 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 la realización de un servicio exige que, de acuerdo con el contrato firmado, el gestor deba realizar el máximo esfuerzo posible, sin cortapisas y sin relacionarlo con su retribución u honorarios, en función, claro está, de los servicios comprometidos.

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

Se incurre 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 varios 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 beneficio propio. Es una actuación poco ética y que proporciona resultados bastante negativos por pérdida de eficiencia en el proyecto y provoca la desconfianza generalizada. La información y su complemento, la comunicación, son instrumentos de apoyo para ayudar a todos los actores que cumplan sus compromisos.



Recordamos ahora el caso de un proyecto de un parque temático en que, a lo largo del proceso, se realizaban reuniones de control y coordinación cada quince días entre el gestor representante de la propiedad y los proyectistas, una ingeniería y un equipo de arquitectura. El gestor redactaba las actas de reunión que enviaba a los asistentes la semana siguiente del encuentro, actas que en la siguiente reunión deberían aprobarse. El gestor las redactaba con la característica de que siempre se solía proteger a sí mismo y ponía en evidencia y tensión a los proyectistas, obviando comentarios hechos por los proyectistas, que podían afectar a la falta de información que recibían o la indefinición de respuestas por parte del propio gestor.

Llegó el momento en que los proyectistas decidieron no leer las actas que se les enviaba ni por supuesto firmarlas, ya que no se respetaban ni siquiera los comentarios que hacían posteriormente a las mismas. El cliente, que también asistía a algunas reuniones y que al principio mostraba un cierto asombro por la situación, terminó por no tomar en consideración ninguno de los escritos: el gestor perdió la confianza de todos, lo que se tradujo en consecuencias negativas en muchos aspectos del proyecto.





Ocultar información o documentación puede perjudicar al gestor. Suele hacerse creyendo que la situación se arreglará pero mientras tanto pone en peligro el éxito del proyecto. Es una situación poco ética incluso si al final sale bien y no se ha perjudicado a nadie. En general, las actuaciones poco éticas que no perjudican en ese momento a un tercero son conceptualmente el caldo de cultivo abonado para incidir en esa misma conducta más veces y, en el momento en que una de esas veces se perjudique a ese tercero, se habrá consolidado la primera acción como poco ética.

La información a medias y la información subjetiva. Una de las frases paradigmáticas al respecto es la de “una mentira dicha muchas veces llega a convertirse en las mentes de los oyentes en una verdad”, aunque esta no es la habitual táctica de un gestor poco ético si excluimos algunos gestores políticos, afortunadamente la minoría. Sin embargo, utiliza otros vericuetos al parecer puramente tácticos pero que pueden considerarse como poco o nada éticos como, por ejemplo, los comentados por John Donaldson (1992) y que nosotros comentamos y ampliamos:

Emitir un juicio, reclamación o demanda sin dar lugar ni tiempo a una réplica (*Hit-and-run*).

Emitir juicios peyorativos y hacerlos públicos.

Proyectar entre los actores de un proyecto, estereotipos e imágenes que marquen diferencias y consideraciones exclusivamente negativas y que como consecuencia proporcionen resultados negativos específicos por falta de confianza inducida (el estado nos roba, el contratista no es de fiar, al arquitecto no le importa el presupuesto del proyecto, a este investigador no le importa lo que consume...).

Emitir juicios y opiniones, realizadas en medios de comunicación de control por el emisor de audiencia mayoritaria y que no dan posibilidad de réplica en el mismo medio.

The Straw man move, que se produce cuando uno de los contendientes en una discusión atribuye un argumento falso al otro; así, el argumento real no se discute y se utiliza el tiempo en desmontar el falso.

Decir media verdad asegurando que no se miente, o bien exagerar a sabiendas, por ejemplo, cuando se le dice al suministrador de un equipo que su precio es “altísimo” sin hacer referencia a qué o a quién, y haciéndole creer que es el más alto de entre todos los ofertantes.

3.1.10 La ética en la ingeniería y arquitectura simultánea (IAS) y en la ingeniería y arquitectura de valor (IAV)

El proyectista tiene la responsabilidad de diseñar una UA cuya “realizabilidad” sea razonable por procedimientos alcanzables con los medios disponibles. En ese sentido, se entiende que el *project manager* debe velar para que así sea. Se entendería que, desde el punto de vista de este último, que es el que nos ocupa, su comportamiento no sería ético si no comprobara esa realizabilidad. La IAS, función instrumento (FI), tiene ese objetivo: comprobar mediante la asesoría, si hiciera falta, de “realizadores” que lo que está diseñando el proyectista se puede realizar de forma razonable.



Algo parecido podríamos decir de la ingeniería y arquitectura del valor (IAV): lo ético por parte del gestor es hacer los estudios suficientes para comprobar que lo que está diseñando el proyectista es una UA que desarrollará la máxima función con el mínimo coste.

3.1.11 La ética en la gestión del medio ambiente (GMA)

Definíamos esta FN (Serer, M., 2010) como:

“El conjunto de acciones promovidas por la GPU (gestión de proyectos de carácter único) tendentes a lograr la racionalidad y efectividad en el proceso de decisión relativo a la conservación, defensa, protección y mejora del medio ambiente en el CVPU”.

Hemos recordado la definición para dejar constancia de que, desde el punto de vista ético, esta es probablemente la FN que más evidente parece que el gestor ha de asumir y poner en evidencia. Pero también suele ser una de las más conflictivas y difíciles de llevar a cabo.

Efectivamente, los proyectos en su mayoría son susceptibles de afectar al medio ambiente, tanto si la UA es un producto como si es un servicio, aunque fundamentalmente en los primeros casos. Uno de los problemas radica en que los resultados del daño a terceros, indicador básico en la calificación ética, no siempre son evidentes a primera vista e incluso suelen tardar en ser percibidos, y, con frecuencia, al cabo de muchos años, por lo que la responsabilidad y las soluciones de reparación de daños pueden tornarse complejas. J. M. Elgido (1996) cuenta el siguiente caso:



Una fábrica de papel de sesenta años de antigüedad emplazada junto a un río vertía en el cauce productos que producían malos olores y alarmantes espumas en las inmediaciones de la factoría, pero el río parecía capaz de absorber y diluir sin problemas todos los residuos; incluso en unos kilómetros aguas abajo la contaminación ya no era perceptible.

En los últimos tres años, cinco nuevos proyectos de nuevas papeleras se habían puesto en marcha junto al cauce del río. Todas ellas utilizaban sistemas de producción de papel más modernos que permitían verter, cada una de ellas, hasta un 33 % menos de vertidos tóxicos al río que la papelería antigua. Pero solo una de las nuevas papeleras tenía una producción similar a la antigua y las otras cuatro producían entre un tercio y la mitad que la antigua.

Al compás de las nuevas papeleras que se iban añadiendo al cauce del río, este parecía cada vez más sucio, hasta que un día empezaron a aparecer peces muertos sobre la superficie del cauce. Eso hizo que acudieran expertos en contaminación para analizar lo que estaba pasando y tratar de evitar no solo la muerte biológica del río, sino también que las consecuencias no llegaran a las personas. La solución más inmediata era que debería reducirse hasta un 30 % el vertido de residuos tóxicos al río para que la concentración de una particular sustancia estuviera por debajo de cinco partes por millón.



El gestor del proyecto para la descontaminación del río debía proponer cuál sería la mejor vía y la más equitativa para la citada reducción. Estas podrían ser, entre otras, las consideraciones que se hacía:

- *¿Debería proponer el cierre de la última papelera?*
- *¿Deberían reducir todas las fábricas proporcionalmente la cantidad de vertidos?*
- *¿No sería más fácil cerrar la primera factoría, la más contaminante?*



La principal razón de la complejidad del problema ético en el caso citado anteriormente es que se trata de efectos secundarios perjudiciales en lugar de ser un daño intencional; y es que el daño causado aparece solamente una vez se ha cruzado un cierto umbral, más que por la interacción de varios agentes independientes. La asignación de responsabilidades, en este como en otros muchos casos, resulta difícil de concretar. Por eso resulta importante realizar una GMA absolutamente preventiva que analice el medio y el largo plazo para acertar no solo en la mejor solución, sino en el ejercicio ético de las decisiones.

El hecho de desarrollar al máximo todas las acciones que conlleva una gestión ética ya induce a pensar que se estará en condiciones de actuar éticamente. La base sería:

- Identificar la política medioambiental que el cliente quiere llevar a cabo en el proyecto.
- Identificar las acciones que se deben acometer en las distintas fases del proyecto relacionadas con las actividades, los materiales, los productos y los servicios. Elaborar un plan de gestión del medio ambiente (PGMA).

El PGMA (Serer, M., 2010) disponía un contenido básicamente de:

- Definición de los objetivos generales
- Objetivos por fases
- Normativa
- Acciones: actuaciones en las diferentes fases del CVPU
- Plan de vigilancia y control
- Recursos necesarios
- Repercusiones

En todo caso, a la hora de tener que decidir una actuación dentro de los límites de la ética conviene tener en cuenta las siguientes apreciaciones:

- No se tendría que dudar a la hora de decidir éticamente una actuación que pudiera enfrentar una probable acción dañina hacia el medio ambiente con otra ineludible



que pudiera afectar a los seres humanos en su complejo mundo de su propia realización, que pudiera envolver a los afectados directamente, a los indirectamente perjudicados o a los previsibles de futuro. El ser humano siempre es preeminente.

Habría que hacerse la siguiente pregunta: ¿Llevar a cabo esa acción de protección medioambiental es una decisión justa respecto a las personas a las que está afectando?

- Los análisis coste-beneficio que proporcionen datos para una decisión sobre protección medioambiental se tienen que situar, éticamente, dentro de un marco de preferencias y con objetivos socialmente aceptados (Elegido, J. M., 1996).
- Si existe una legislación medioambiental, lo ético será su cumplimiento real que, además, ayudará a discernir las diferentes responsabilidades de los actores, evitando conflictos. Pero si la legislación no existe o es deficitaria, la ética obligará a tomar decisiones que huyan de planteamientos egoístas en beneficio exclusivamente del cliente y gestor, perjudicando injustamente a terceros o al medioambiente, planteamientos que, al final, muy probablemente terminen perjudicando a todos.

3.1.12 La gestión de la organización y los recursos (GOR) y la gestión de la calidad convergente (GCLC)

La función núcleo GOR es la puesta en acción de todo el resto de FN y las FI, organizándolas adecuadamente para sacar el máximo provecho de todas y cada una de ellas; la base para esa suma de funciones es la GCLC. Es decir, si el gestor consigue organizar la gestión del coste (GC), de la planificación (GPL), del aprovisionamiento (GAPROV), del riesgo (GRG), etc., con la máxima calidad posible estará llevando a cabo la GOR y lo hará dentro de una ética positiva. Y siempre que la calidad se entienda, a nuestro parecer, como la característica de una “calidad convergente” (GCLC).

La gestión de calidad convergente (GCLC) la entendemos bajo estos cuatro supuestos:

- Gestión para conseguir la ausencia de errores.
- Gestión para conseguir la aplicación de la tecnología y diseños adecuados a la MP.
- Gestión para conseguir los objetivos de la MP (objetivos definidos por el cliente).
- Gestión que no impida cumplir los objetivos razonables del resto de actores distintos al cliente.

Probablemente este último supuesto será el que, de no hacerse, pueda provocar que el gestor incurra, con más facilidad, en acciones contrarias a la ética, puesto que es en los contactos con el resto de *stakeholders* (actores) cuando suelen producirse situaciones que llevan a hacerlo.

Esta reflexión la introducimos pensando en la teleología de las conductas en las relaciones con los actores cuando el gestor es testigo de los intentos de aquellos de conseguir sus propios objetivos, y que el gestor puede tener la tendencia de entorpecer esos



procesos porque cree que perjudicarán a la consecución de los objetivos importantes del proyecto y que él ha de defender; es decir, los objetivos del cliente. En este proceso se deduce, a través de la experiencia, que no entorpecer la consecución de esos objetivos razonables ayuda a conseguir los objetivos finales del proyecto y que lo contrario puede dificultarlo.

La ética del gestor llevará a no forzar situaciones que perjudiquen injustamente a terceros. Bajo esa premisa, la actuación ética será una consecuencia de una práctica que tenga, como premisa válida, gestionar el proyecto con calidad. Adjetivamos la calidad como “convergente” porque conduce a la “convergencia” de los intereses de unos y de otros. Su asunción debe impedir actuar no éticamente.

3.2 Fase Final. Significación básica

La fase de finalización recoge todas las actividades que señalan el camino del fin del CVPU y lo preparan para la explotación de lo proyectado.

El gestor acomete ordinariamente estas actividades:

- Revisión y aceptación de lo que se ha realizado.
- Recopilación de la documentación generada y entrega al usuario/cliente.
- Transferencia al usuario de la UA realizada; definición de las condiciones básicas de mantenimiento, explotación y gestión del producto (GPRD) y reubicación del equipo de gestión.
- Evaluación del servicio realizado: análisis de las lecciones aprendidas.

Analizaremos a continuación los aspectos más relevantes de algunas de estas actividades que pueden comprometer el buen uso de la ética profesional.

3.2.1 Revisión y aceptación de lo realizado

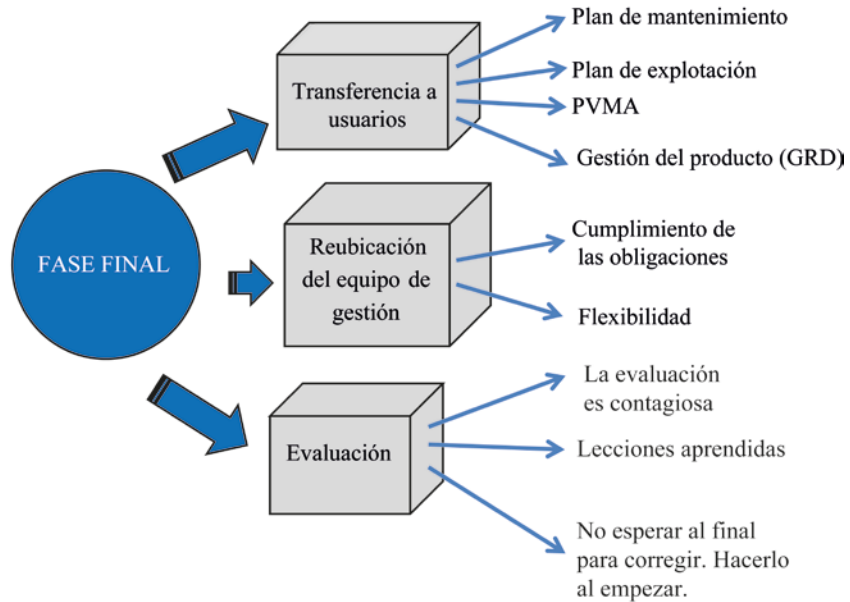
Dependiendo de si el gestor pertenece al equipo del cliente o es externo, la revisión puede arrojar criterios diferentes que pueden afectar a la ética.

Si el gestor es interno, la aceptación de la UA puede quedar condicionada por sus compromisos internos. Supuestamente el resultado de la realización final podría afectar a su prestigio dentro de la compañía, por lo que incluso puede no ser justo a la hora de valorar lo realizado, solicitando cambios, modificaciones o exigencias a los diseñadores, suministradores y otros actores, no demandadas durante el proceso de diseño o realización.

La solución a esta disfunción y falta de equidad pasaría por definir mejor, como *project manager*, al proyectista y al resto de actores, de cuáles son los condicionantes: objetivos, exigencias, especificaciones, etc. Todo para que el producto final estuviera acorde con lo solicitado y no hubieran faltas de entendimiento.



Fig. 3.3
Fase final en el
CVPU



En una región federada de un país europeo allá en el año 2006, gobernaba una coalición de partidos que decidió acometer una de las obras públicas más importantes de los últimos años: una línea férrea entre dos ciudades. El tren era un medio de transporte que se entendía como poco contaminante y liberador del tráfico de automóviles. Además, el tren y los tranvías estaban de moda en esos momentos en Europa.

A pesar de esto, en ese estado federado, las personas gustaban de utilizar el vehículo propio y apenas hacían uso del transporte público, sobre todo entre ciudades. Era el estado que más automóviles tenía por habitante de todo el país. Y en cualquier caso, no parecía que el número de pasajeros considerado pudiera hacer rentable el medio de transporte, pero la idea de la diversificación de modos de transporte y el deseo de minimizar el gasto de combustible así como la disminución de la contaminación hicieron decidirse a los políticos en la ejecución del proyecto.

Se terminó el diseño y la construcción y se puso en marcha el tren entre las dos ciudades. Y justo cuando esto ocurrió se acabó la legislatura y las nuevas elecciones trajeron como ganador a uno de los partidos que estaba en la oposición. Obtuvo la mayoría absoluta con el apoyo de un partido bisagra que entró en el gobierno y que en la otra legislatura se había adherido a la coalición de partidos mencionada anteriormente.

Era bastante normal el cambio de gobernantes en función de si el partido bisagra se aliaba con el partido último mencionado o con la coalición de partidos bajo cuyo gobierno se construyó el tren.

A los dos meses de iniciarse la nueva legislatura, un incidente paralizó el tren: la vía discurría, en uno de sus tramos, en una depresión entre taludes de tierra de no mucha altura (unos 2 m) y cayó tierra desde los taludes sobre las vías, lo que hizo que el tren



se detuviera. Como parecía que la tierra no estaba muy consolidada, se paralizó el servicio hasta encontrar la solución para su estabilización.

El Departamento de Obras Públicas del Gobierno del Estado Federado encargó a su director general gestionar la operación para solucionar este problema. Para hacerlo, el director general solicitó tres informes de urgencia a sendas ingenierías de ámbito nacional para que recomendaran cuál sería la solución óptima para asegurar la bondad del servicio del tren.

Al cabo de tres semanas y tras recibir todos los datos necesarios, dos de ellas, Ingenieros Consultores Asociados e Ingenieros Civiles, SL, propusieron la construcción de dos muros a ambos lados de las vías a lo largo de unos 200 m. Esto comportaría cerrar el servicio del tren durante unos 6 meses.

La otra ingeniería, Ingeniería, Consultoría y Sistemas, SA, (ICS) propuso utilizar redes ancladas en el interior de los taludes, solución que permitiría poner el tren en funcionamiento en 3 semanas.

Al recibir los tres informes, el director general, Leonardo Cabrero, que actuaba como gestor del proyecto por parte de la Administración Pública, solicitó una entrevista directa con el ingeniero de ICS, Pedro Segura, firmante del informe, para comentar su trabajo. Y esta fue la conversación que mantuvieron:

–Hola, Pedro –confraternizó Leonardo–. Hemos recibido vuestro informe y nos parece muy bien, pero te quería hacer unos comentarios.

–Muy bien, Leonardo. Si tenemos que matizar o ampliar algo del informe, no te preocupes porque lo haremos enseguida.

–Verás, Leonardo: habéis hecho un informe muy interesante y muy ajustado. Me explicaré. Me parece muy bien que intentéis encontrar una solución que perjudique lo menos posible a los usuarios, pero creo que es un poco arriesgada. Terminar el trabajo y poner en funcionamiento el tren en tres semanas me parece excesivamente rápido.

–Sabemos que es rápido, Leonardo, pero es un sistema ampliamente probado en el resto del país y creemos que es el más adecuado.

El director general frunció el ceño y siguió con un tono menos amable.

–Mirad, el anterior gabinete de gobierno hacía las cosas muy rápidas para ganarse el voto de los electores y como veis no les ha servido de nada. Las elecciones las ganamos nosotros. Eran gente poco preparada y conviene que los ciudadanos lo sepan. Las consecuencias de su gestión han sido lamentables, como habréis podido ver. Y a nosotros no nos va a pasar lo mismo.

–Lo entendemos, director, sin embargo, puedes estar completamente seguro de que con este procedimiento no habrá problemas.

–No, no me entendéis –cortó el director general–. Se trata de que hay que darles una lección. Ellos hicieron las cosas demasiado rápido y además las hicieron mal. Deberíais modificar vuestro informe –sentenció Leonardo.



–Lo que dice nos sorprende, director. ¿Pero en qué sentido quiere que lo modifiquemos?

–Muy fácil, debéis ir a una solución “más segura” –continuó Leonardo sin pestañear–. Las otras dos ingenierías han propuesto hacer un muro de unos 200 m a lo largo de la zona más problemática. Justifican la decisión para proporcionar la máxima seguridad posible.

Siguió insistiendo el director general para que Pedro Segura cambiara su informe con la solución “más segura” que habían propuesto las otras ingenierías. Así, todos estarían de acuerdo.

A Pedro le pareció que el gestor le estaba transmitiendo otros objetivos distintos a los que en un principio le habían solicitado que era el de solucionar el problema; concretamente, se trataba también de dejar clara una gestión deficiente por parte del anterior gobierno.

Pedro habló con sus jefes en ICS y todos ellos coincidieron en que ICS no cambiaría su informe: la solución de la malla era técnicamente buena; era la más comúnmente usada en el resto del estado; era la más barata y, además, la que menos perjuicios tenía para los pasajeros ya que era la más rápida de construir y, por lo tanto, el tren estaría en servicio antes que con ninguna otra solución.

Esta decisión fue transmitida al director general, gestor del proyecto en quien Pedro pudo percibir un cierto malestar ante la negativa de cambiar el informe.

El gestor, una vez reestudiados los tres informes, escogió transmitir a su gobierno, su cliente, como mejor solución la que las otras dos ingenierías propusieron y que obligaba a paralizar el servicio ferroviario durante 6 meses para que, durante ese tiempo, se construyeran los muros propuestos. A la vez, se transmitió por los medios de comunicación públicos la deficiencia del proyecto original realizado por el anterior gobierno.

En los siguientes 3 años que duró la legislatura, el Departamento de Obras Públicas no volvió a contratar ningún proyecto a ICS.

Pasada la legislatura, las nuevas elecciones proporcionaron un cambio de partidos en el gobierno, que, por cierto, volvió a contratar a ICS.

A fecha de edición de este libro, ICS ha incrementado su facturación en la oficina del Estado Federado y en todo el mundo con más de un 75 % de clientes repetitivos que confían en ella y es una de las ingenierías mayores de Europa que sobrellevó, con bastante soltura y racionalidad, la crisis mundial que azotaba, especialmente, a algunos países europeos. Continuó teniendo beneficios sin disminuir la facturación.

Hacemos constar que varios miembros del gobierno citado estaban siendo juzgados por prevaricación, apropiación indebida y soborno.





3.2.2 La ética en la recopilación de la documentación generada y entrega al usuario/cliente. Transferencia al usuario de la UA realizada. Definición de las condiciones de mantenimiento, explotación y gestión del producto. Reubicación del equipo de gestión

Todo este proceso suele producirse en los momentos en que el equipo de gestión se empieza a incorporar a un nuevo proyecto o que se han dispersado algunos de sus miembros. Será por esa razón o por cuestiones de cargabilidad propias de un control presupuestario en el encargo de gestión, lo que puede inducir a que se entre en pérdidas o disminuya el beneficio. Esa situación puede propiciar, para ahorrar costes, que se acometa la fase final con menos recursos y dedicación, y puede implicar una baja calidad, lo cual resultará poco ético.

Todo esto, junto con el cansancio, la dificultad o la actitud propia del gestor, puede llevar a no recopilar toda la información necesaria o a una transferencia tan ligera como insuficiente. Lo que puede pasar es simplemente que exista un interés claro en dar por finalizado el encargo de gestión y abandonar cuanto antes el lugar y la responsabilidad. Este interés viene respaldado normalmente por órdenes directas o “subliminales” de los mandos superiores del gestor (“hay que terminar el trabajo cuanto antes”; “¿aún no se ha cerrado el encargo?”, etc.).

En todos estos casos no se está actuando éticamente. La solución es prevenir el error que durante esta fase puede disminuir de forma drástica el capital humano (CH), dando por hecho que el proyecto está terminado. La práctica certifica que eso no es así, y el gestor debe hacer acopio de horas de trabajo con anticipación, para dedicarlas a “cerrar” satisfactoriamente el encargo.

Planes de mantenimiento, vigilancia medioambiental, explotación y gestión del producto

Los tres primeros planes los suelen realizar los suministradores, contratistas, fabricantes y, en general, desarrolladores de los equipos, productos y sistemas. El *project manager* suele obtener el compromiso contractual, y al menos profesional y ético por los actores, de que estarán realizados en el tiempo y con el detalle suficiente como para que la explotación sea un éxito. Por eso se aconseja que el gestor empiece a pedirlos, para una correcta ejecución, mucho antes de terminar la realización del proyecto y, así, dé tiempo para llevar a cabo una buena revisión, que sería el componente ético más trascendente en este apartado.

Respecto a la propuesta para una buena gestión del producto (GPRD), el gestor debe recoger (de proyectistas, suministradores y, en general, de todos los actores involucrados en el diseño y realización) todo el sistema de fortalezas y debilidades atribuidas al producto, procurando que no quede “nada en el tintero” ni oculto por interés de algún actor que pudiera verse afectado por la aparición de algún defecto.

El gestor del proyecto con comportamiento ético será una pieza valiosísima de apoyo al gestor del producto suministrando la información precisa y completa, sin ocultar incluso lo que le pudiera perjudicar, para que se elabore una buena estrategia en el *marketing*, distribución, venta y control del proceso.



Este es el escenario en el que se suele encontrar el gestor, y recordando lo que al principio decíamos, de que el sujeto individual es el responsable final del comportamiento ético, tendremos que decir que el gestor comete una falta de ética si conscientemente no dedica el tiempo y los recursos mínimos necesarios para dejar la UA en condiciones contractualmente prescritas o moralmente supuestas para su correcta explotación y gestión.

Reubicación del equipo de gestión

Hay veces en las que la reubicación del equipo no depende del propio gestor, sino de sus superiores que demandan el traspaso de alguno de sus miembros a otros proyectos con el objeto de minimizar los costes al final del proyecto o bien para iniciar otros que están esperando. En cualquier caso, seguimos con nuestra tesis de que el responsable, al menos ético, es la persona individual, y en ese sentido lo ponemos en mano del gestor que es el responsable más directo de la gestión.

Teniendo en cuenta la flexibilidad que hay que ofrecer para adaptarse a las situaciones, el gestor debe velar por que la reubicación del equipo no perjudique al cliente, bien negándose delante de sus superiores a un traslado prematuro de alguno de sus miembros, bien arbitrando fórmulas para compensar esa reubicación (dedicando más horas al resto del equipo, incorporando alguna otra persona con la experiencia suficiente, negociando con el cliente, etc.).

3.2.3 Evaluación del servicio realizado. Análisis de la situación final y lecciones aprendidas

Esta actividad, prácticamente la última que lleva a cabo el gestor, se podría enmarcar dentro de las actitudes y compromisos encaminados a conseguir la excelencia en la gestión. Excelencia que se corresponde con el valor de la “exigencia” que ha de disponer un gestor, que, para progresar, lleva necesariamente a que haya que evaluar su trabajo, con la frecuencia requerida.

Por lo tanto, en la medida en que por “falta de tiempo”, por un mal entendido, por orgullo o por la incapacidad para reconocer sus propios errores, no se evalúa lo realizado para conseguir saber cómo hacer mejor las cosas la próxima vez, se está propiciando que en la próxima gestión que lleve a cabo vuelva a cometer alguno de los errores que no quiso analizar. En ese momento se podría decir que habrá actuado con poca ética.

Naturalmente para evitarlo hay que hacer precisamente lo contrario. Aconsejamos tres escenarios de actuación:

- a) Como hemos dicho otras veces, es muy útil que la práctica de la evaluación de lo que se ha hecho se realice habitualmente en otros ámbitos de la vida de un gestor, sobre otros acontecimientos: en la relación familiar, en la relación con las amistades, en el ámbito político y social... Si se hace de forma habitual, es totalmente previsible que casi inconscientemente se realice en el trabajo.



- b) No esperar al final para hacer la evaluación completa. Durante el proceso de gestión, recomendamos que el gestor vaya tomando nota de lo que se puede mejorar e, incluso si se trata de un proyecto de larga duración, lo habitual es que determinadas formas de trabajo, actitudes o acciones puedan corregirse ya durante el proceso.



Aún recuerdo la vez que mi jefe, Felipe Prósper, en aquel momento director de una de nuestras oficinas y director de un proyecto y al que yo estaba ayudando en mi primera actuación de dirección en un proyecto importante, me citó en la sala de reuniones de nuestra oficina y me trasladó el malestar del cliente en el que delataba mi falta de implicación y presión en el proyecto.

Me quedé francamente decepcionado y con la moral por los suelos. Pero mi jefe me dijo que la manera de salir de la situación era la del “toro al recibir unas banderillas y que se revuelve con furia para seguir la corrida”.

Aquel día aprendí que no hay que relajarse y que durante el proceso de gestión se debe estar siempre vigilante para saber qué se espera de uno. Para eso se nos contrata y se nos pide que velemos por los intereses de nuestros clientes. Afortunadamente me enteré antes de que acabara el proyecto y pude rectificar razonablemente bien, lo que constató porque durante más de 25 años continuamos trabajando para ese cliente y yo puede seguir colaborando y dirigiendo proyectos trabajando para él.

Desafortunadamente no siempre se tiene a alguien de tu propia firma que te avise o a un cliente que te lo advierta. Hay muchos casos, si el proyecto no es muy largo en el tiempo, en que el cliente no dice nada y simplemente no te vuelve a contratar más, con lo que se consigue un doble perjuicio: no actuar éticamente (por un posible daño para un posible tercero) y perder un cliente. Por eso hay que mantenerse vigilante y hacer autocrítica sincera, preguntándole al propio cliente, tantas veces como creamos necesario, por la calidad del servicio que se le está prestando.



- c) Normalizar la obligación de la evaluación y propuesta de acciones por las lecciones aprendidas a través de un procedimiento dentro del plan de calidad del proyecto o de la oficina de proyectos, por lo que se obliga al gestor, antes de empezar un nuevo trabajo y de dar por cerrado administrativamente el proyecto, a que incluya un documento al respecto entre los demás que deben archivar. Esto prácticamente obliga a algún tipo de acción de intercambio de información o reflexión entre las personas de la organización.

→ 4



Las relaciones entre el gestor y el resto de actores interesados en el proyecto

4.1 La base de las relaciones entre el gestor con los interesados en el proyecto

El universo de actores interesados en el proyecto, dependiendo, en muchos casos, del tipo de proyecto, suele ser diverso y numeroso, tanto más cuanto mayor sea el proyecto o más complejo se presente. El gestor debe velar por que la actuación de todos ellos intente converger hacia la consolidación de una línea de acción que favorezca el cumplimiento de los objetivos principales del proyecto, que son los del cliente.

Estos son los actores más representativos: cliente, patrocinador, proyectistas, diseñadores, investigadores, suministradores, realizador o realizadores, Administración Pública (probablemente varios departamentos u organismos), vecinos (entorno), consultores, especialistas, laboratorios de ensayos, concesionarios y explotadores.

El gestor, en nuestra opinión, 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 quiere conseguir a través del proyecto.
- La exigencia a sí mismo y a los otros de un servicio biunívoco, al máximo nivel de excelencia.

Al respecto, y ante lo inmediatamente expresado, convendría recordar el conocido “dilema del prisionero” que sintetiza las dificultades de actuar de forma cooperativa, consecuencia de una generación biunívoca de confianza. Fue desarrollado originaria-



mente por Merrill Flood y Melvin Dresher mientras trabajaban en RAND en 1950. Albert W. Tucker formalizó el juego con la frase sobre las recompensas penitenciarias y le dio el nombre del “dilema del prisionero” (Poundstone, W., 1992).



Dos personas que habían cometido un delito habían sido arrestadas por la policía, que los había incomunicado en dos celdas diferentes sin que tuvieran contacto una con otra, que es el procedimiento habitual. La policía no tenía muy claras las pruebas del crimen cometido, así que para que confesaran el delito llevaron a cabo la siguiente artimaña, ofreciéndoles a ambos las mismas alternativas:

– Si solo uno de los dos confesaba el crimen, saldría libre y al otro le condenarían a 10 años de cárcel.

– Si los dos confesaban el crimen a la vez, serían castigados los dos pero solo con 5 años.

– Si ninguno de los dos confesara, la policía les acusaría de otro delito pequeño del cual tenían pruebas claras y que los condenaría, a los dos, a una pequeña pena de 1 año.

De este famoso caso se deduce que para actuar de forma cooperativa, las personas no solo han de manifestar confianza en terceros sino que han de estar convencidas de que esos terceros también van actuar de forma cooperativa y que también actúan confiadamente. A la menor duda, y cada uno de ellos pensando que el otro confesará el delito y, por lo tanto, él se quedará en la cárcel durante diez años, no se fía y también confiesa. Ambos pierden.

Si los dos estuviesen seguros de la actitud cooperativa del otro se quedarían los dos callados y solo estarían 1 año en la cárcel.

Incluso si el juego se repitiera más veces en las mismas condiciones, es posible que nunca sucediera lo mismo. Este dilema se repite.



En la gestión de proyectos, la confianza se genera, en primer lugar, por la vía de no proponer aquello que se piensa que no se va a cumplir. En ese sentido, el gestor, a la hora de realizar su propuesta de actuación al cliente, ha de ser lo suficientemente “contenido” como para no decir una falsedad “a sabiendas” con tal de ganar el contrato de gestión. Lo mismo se exigirá al resto de actores en sus propuestas. Posteriormente, durante la realización de la UA, la confianza se gana cumpliendo lo que se dice que se va a hacer y eso vale para todos los actores.

A partir del cliente, los actores interesados en el proyecto han de ser considerados como “colaboradores” de los objetivos 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 en que ayuda a conseguir los del cliente, y que, en todo caso, la ética considera que son de justicia su consecución.



Por último, digamos 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.

4.2 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 que existen intereses teóricamente contrapuestos. Comentaremos tres 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. Esto es muy habitual en profesionales o compañías que atienden además de trabajos de gestión, otros trabajos como programación de procesos, dirección de obras o instalaciones, proyectos, asesoría técnica o económica, etc. En ese contexto, pueden prestar servicio tanto a “realizadores” (constructores, instaladores, suministradores...) como a promotores; así que unas veces el mismo actor, realizador o promotor puede ser cliente del gestor y otras veces objeto de su juicio en la adjudicación de un trabajo o de su control mientras se ejecuta.

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, como en el caso mencionado de MADEL, en el primer capítulo, pueden perjudicar a su cliente por “salvar” la estética de su actuación. Si pudiera ocurrir eso, o un posible apoyo latente al que en otro momento puede ser su cliente, el gestor debe abdicar de sus funciones y renunciar al encargo.

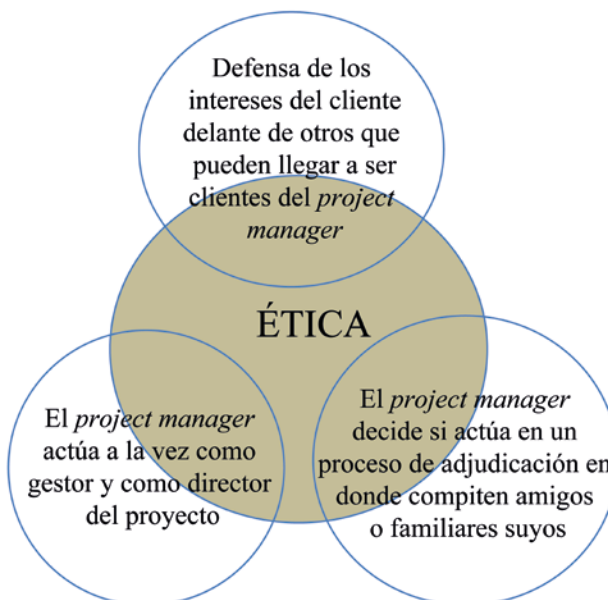


Fig. 4.1
Conflicto de intereses de un gestor. En algunos casos la actuación no es ética



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 ejecutan 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 operar como consecuencia de la consulta. Parece que el gestor que defiende los intereses del cliente podría “tapar” los errores del proyectista si éste es de su propia compañía, y más si es uno mismo; y esto podría perjudicar al cliente.

Sobre esto, se constata que la confianza suele pasar por encima de todo y muchos clientes que la tienen asumida prescinden de esa consideración. En cualquier caso, el gestor debe tener en cuenta el principio de la proporcionalidad en la decisión de asumir el riesgo de caer en conflicto de intereses. Si el cliente entiende que esa es su mejor opción, la proporcionalidad estará justificada y se pediría que el gestor fuera consecuente con esa responsabilidad que se le da.

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”, se supone que 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.

Esta situación también suele ser habitual en proyectos que llevan una gran carga tecnológica, y en los que es recomendable que el gestor “conozca” el fondo tecnológico del proyecto tanto como el proyectista.

En cualquier caso, si el trabajo se hace con rigor y profesionalidad, no debe de haber ningún conflicto de intereses que pueda perjudicar al cliente. Aunque para minimizarlo, en proyectos de construcción, por ejemplo, si las dos responsabilidades están dentro de una misma empresa, suele ser recomendable que el proyectista, que es dirección facultativa y, por lo tanto, con una responsabilidad jurídica personal, independiente de la empresa, no ejerza de gestor. Así, una buena parte de la actuación se blindaría de posibles conflictos de intereses.

El gestor público ha de decidir o puede dar soporte a adjudicaciones de trabajos o de subvención en las que hay involucrados amigos o familiares. Es una de las situaciones más comunes, sobre todo al inicio de las legislaturas de los diferentes gobiernos en las diferentes administraciones públicas. Y muchas veces no son situaciones buscadas sino que las propias personas del entorno de los que serán gestores públicos ya están involucradas en procesos o esquemas en los que inevitablemente se producirán esos episodios de posible transacciones y relaciones comerciales en general. Evidentemente, también hay situaciones nuevas en las que se quiere favorecer a alguien por intercesión de una tercera parte o de forma directa. Muchas veces responden a una “devolución de favores”.



En todos esos casos esa actuación no es ética. Otra cosa es que si, dentro del proceso de adjudicación, se está en igualdad de condiciones, es evidente que el conocimiento y la confianza, dentro de un marco de estricta equidad, pueden inclinar la balanza hacia alguien “conocido”.

Es obligación de los posibles adjudicatarios haber hecho acciones y méritos en general directamente con los clientes-objetivo u otros de características similares que sean suficientes para dar a conocer y demostrar, con anterioridad, la bondad de los servicios y/o de sus productos para estar siempre en igualdad de condiciones con otros competidores que puedan ser “conocidos” por el gestor.

4.3 El capital social en la gestión ética de los proyectos

Hemos dicho anteriormente que una de las bases positivas para obtener resultados de eficiencia en la relación entre el gestor y el resto de implicados en el proyecto es el establecimiento de un cierto nivel de confianza. Ese marco de referencia es el que se identifica como el capital social existente en esa operación-proyecto.

No conocemos estudios específicos que relacionen el incremento del capital social con el incremento de la eficiencia en el ámbito de los proyectos, pero sí se disponen en el ámbito macroeconómico relativo a regiones o estados que son como macroproyectos y en los que confluyen muchos proyectos que representan la microeconomía.

Esto permite deducir sin temor a mucho error que si, a gran escala, hay una relación directa entre incremento de capital social y el incremento de producción, también habrá un aumento de eficiencia global, lo que sin duda será consecuencia de una suma de pequeños aumentos de capital social que habrán producido pequeños aumentos de producción y de eficiencia en los proyectos de la microeconomía, que es a lo que nosotros queremos referirnos.

El trabajo cooperativo, función del nivel de confianza establecido en la organización (en nuestro caso, en el proyecto), obliga a que cada actor limite sus deseos en interés del proyecto y de los deseos de los demás, pero fundamentalmente de los objetivos del proyecto que no han de ir en detrimento de los propios, que, si se accede a participar en él, deberían ser compatibles. Esto permite que cada actor pueda disfrutar, a partir de un cierto “altruismo”, del beneficio que se obtiene por cooperación. Sin embargo, existe el caso del *freerider*, el actor que participa de los beneficios del grupo consecuencia de la cooperación, pero no asume ningún coste (Marina J. A., *El Mundo*, 1/2/2013). El gestor debe procurar evitar la disposición de este tipo de colaboradores porque contaminan el escenario del proyecto y perjudican la labor del grupo.

En la obra “La medición del capital social” de F. Pérez, V. Montesinos, L. Serrano y J. Fernández, se mide el capital social en varias comunidades autónomas de España y se relacionan con el PIB conseguido en cada una de ellas a lo largo de varios años; así se obtiene una relación directa entre ambos datos: a mayor incremento de capital social corresponde un mayor incremento de PIB. Es más, hay hasta un 15 % de incremento del PIB que se atribuye al incremento del capital social exclusivamente. Para medir el capital social se utilizan diferentes indicadores: créditos concedidos a los ciudadanos,



nivel de formación, grados de conexión a la red social, temor a la pérdida del empleo, esperanza de vida o desigualdad en la renta.

Nosotros podemos extrapolar esos indicadores a la situación concreta de los proyectos y proponemos tener en cuenta algunos que citaremos en el capítulo siguiente.

4.4 La ética y la productividad de las organizaciones

Una justificación muy reconocida para faltar a la ética en la gestión de las operaciones es considerar que, para conseguir la obtención de beneficios que aseguren la continuidad de las organizaciones, a veces hay que “saltarse” determinadas normas consideradas usualmente como éticas para conseguir que un mal menor –que se piensa que será para pocos– produzca beneficios para una mayoría.

Esa justificación tergiversa y pervierte el principio que solo se considera cuando se habla de “beneficios” para unos o para otros y hay que decidir cuál de las decisiones es la más beneficiosa o la menos perjudicial.

La ética aclara que en ningún caso se debe actuar produciendo un daño a un tercero en beneficio propio.

Nos remitimos aquí a la relación existente entre los países que aparecen en el listado de Transparency International como los menos corruptos, que están entre los países con más nivel de renta, con lo que la traslación de este dato al mundo de las organizaciones que los componen ratifica que, muy al contrario de lo dicho en anteriores párrafos, la práctica de la ética ayuda, al menos, a ser más productivo.



Bertrand Whispering era un ingeniero doctorado en la Universidad de Stanford que trabajaba en Atlanta, en Milestone Engineering, SL, compañía de ingeniería y consultoría de los EE. UU. con oficinas en 10 estados de la Unión, y otras 11 en Europa, Centroamérica e India. La sede central estaba en Virginia.

Bertrand había empezado su carrera profesional en Milestone como becario y cuando acabó sus estudios, incluido el doctorado, le ofrecieron quedarse y él aceptó encantado a pesar de que estaba pensando en volver a San Diego de donde era natural.

Milestone fue fundada en 1970 y su fundador, también ingeniero, había decidido, al cabo de 3 años de iniciar el camino, ceder la propiedad a todos los técnicos. De hecho, desde entonces, cualquier técnico que entrara a trabajar en Milestone, al cabo de 5 años de permanencia en la empresa tenía derecho a recibir una parte de la propiedad que aumentaba o disminuía cada año en función de la consecución de beneficios o pérdidas. Hay que decir que en 45 años de recorrido por parte de todo el grupo en el mundo, nunca se habían producido pérdidas, por lo que la propiedad de cada técnico iba aumentando.



Cada fin de año cuando se hacían las cuentas del grupo del beneficio obtenido, consolidando las de todas las oficinas, una parte se quedaba como reserva, que era lo que se adjudicaba, como incremento de valor de la propiedad, a los propietarios, tanto los antiguos como los que se incorporaban ese año. Se hacía en función de sus retribuciones. Del resto de los beneficios, una parte se repartía como “dividendo” a los propietarios, otra parte como retribución variable a cada persona en función del mayor o menor grado de consecución de objetivos, y una última parte, de forma general, a todos, propietarios o no, en función de sus retribuciones.

Otra de las características de Milestone era su propia declaración como empresa social. En la descripción de su misión y estatutos, aseguraba entre otras cosas, por ejemplo, que la confianza era la base de la relación entre todas las personas, así como la transparencia y que “las personas eran más importantes que la empresa”.

Naturalmente había que obtener beneficios y se daba por hecho que eso también era lo primero.

Hasta el momento en que se suceden los hechos que comentamos, habían pasado por la oficina de Atlanta tres directores. El primero se jubiló en su momento. El segundo dejó la dirección y abandonó Milestone para dedicarse a la gestión inmobiliaria en una empresa propia. Y al tercero, Roy Cashe, un excelente ingeniero y mejor persona, el Consejo General de Milestone le sugirió dejar la dirección en un momento en que no iban bien las cosas para Atlanta, fundamentalmente a causa de un gran proyecto situado en el África ecuatorial que acumulaba pérdidas cuantiosas y contaminaba toda la cuenta de explotación de la oficina.

En ese momento, el presidente del Consejo propuso como nuevo director de Atlanta a Bertrand. La oficina tenía 110 personas. Roy siguió trabajando para el grupo durante 2 años y hasta su jubilación, desplazado como ingeniero, en un gran proyecto petrolífero en el Caribe.

Bertrand tenía entonces 38 años. Probablemente sus mejores cualidades estaban en la relación y trato con las personas, la transmisión de confianza y la gestión comercial. Esas cualidades no empezaron a dar frutos hasta tres años más tarde, cuando tras terminar de forma poco satisfactoria el trabajo de África, con notables pérdidas, Bertrand comenzó a ejercer sus dotes comerciales y de generación de confianza para captar proyectos y estudios, sobre todo en la Administración Pública. Pasaron cinco años con resultados positivos aunque moderados y más bajos que algunas oficinas del grupo. Bertrand siempre pensaba que el mercado de ingeniería de Atlanta era más competitivo y los precios que tenía que proponer eran siempre más bajos que en aquellas oficinas del grupo que eran más rentables.

Hasta aquellos momentos el número de personas se había mantenido.

Los mejores momentos de ocupación de la oficina estaban por llegar en los dos años siguientes con la celebración de los Juegos Panamericanos, que proporcionaron a la oficina de Atlanta numerosos contratos dado el nivel de buenas relaciones de Bertrand con las administraciones públicas locales. Durante los Juegos llegaron a alcanzar las 210 personas. Sin embargo, como anteriormente ya había pasado, el nivel de beneficios estaba siendo modesto. Además, Bertrand sospechó que una vez pasados los Jue-



gos el trabajo bajaría mucho y debería de prescindir de personas, sin embargo, se concienció para intentar mantener los empleos y, con la aprobación de la Dirección General, trazó un plan para ampliar el campo de acción en México y otros estados próximos a Atlanta que no eran cubiertos por otras oficinas del grupo.

Los meses anteriores a la finalización de los Juegos, la expansión geográfica aún no había dado sus frutos, pero el trabajo se terminaba, así que empezó a despedir a personas aunque poco a poco, siempre pensando que el rendimiento del trabajo en el exterior evitaría más despidos. Eso lastró la cuenta de explotación y se entró en pérdidas claras.

La Dirección General estimó en aquellos momentos que la gestión de Bertrand había sido muy “blanda” con las personas en el proceso de acomodación de los ingresos a los gastos, por lo que, tras un debate interno, decidió relevar a Bertrand de sus tareas de gerente y contrató a Vincent Montparnase, externo a la organización, que daba bien el perfil de “duro gestor”.

A Bertrand le pidieron que continuara en Milestone, ya que, además de ser una persona de referencia en la organización, bien considerada y querida, se le reconocía su gran capacidad para la captación de encargos y para la generación de confianza. Se le ofreció, y aceptó, la responsabilidad de “delegado del Consejo de Administración en Atlanta”.

Vincent empezó el proyecto de relanzar la oficina rehaciendo el sistema de control económico y, para hacerlo, contó con el apoyo de un economista de la oficina, experto matemático. Su esquema definía perfectamente los costes directos, los indirectos, el flujo de honorarios entre las diferentes oficinas por trabajos compartidos, los costes que estimaban que debía asumir la Dirección General, los costes que debían asumir otras oficinas etc. Su control llegaba también, de forma pormenorizada, al de todos los gastos internos de los técnicos: los viajes, los móviles, los teléfonos internos, el uso de los ordenadores, etc.

Dos aspectos más por considerar eran, por un lado, su aversión a las gestiones “externas” en cuanto a representación de la compañía y captación de nuevos proyectos. Estimaba que el prestigio de Milestone sería más que suficiente para que “los clientes llegaran por sí solos hasta la puerta”. A la labor comercial se dedicó Bertrand, al que algunos clientes siguieron tomando como responsable de la compañía en Atlanta, lo que en algún momento llegó a provocar el enfado de Vincent, aun cuando Bertrand se esforzaba en aparecer como delegado del Consejo y no como director/gerente de la oficina, responsabilidad asumida por Vincent. El segundo aspecto a considerar era su poca capacidad de conexión con las personas.

Como ya habían pasado dos años del final de los Juegos se empezó a notar una cierta reactivación de la economía y empezaron a llegar los números negros a la cuenta de explotación, lo que satisfizo a la Dirección General. Eso, junto con el nuevo sistema de control que promovió Vincent, y que sirvió de apoyo al nuevo sistema que se implantaba a nivel general, le proporcionó reconocimientos públicos.

Sin embargo, Vincent “apretaba las tuercas” a todas las personas de Atlanta: despidió a Julius Sander, un ingeniero que estaba en horas bajas porque se le había localizado



un cáncer a su esposa y su rendimiento, que ya era bajo a juicio de Vincent, en aquel momento lo era más. El ingeniero se encontró sin trabajo y, al cabo de unas semanas, sin esposa. A otro técnico de 40 años, con más de 20 en la compañía, como se acabó la obra que estaba dirigiendo, lo puso de telefonista/recepcionista, sustituyendo a una joven de 18 años que dejó la empresa porque se quedó embarazada. El técnico no pudo aguantar lo que consideraba un agravio y terminó por marcharse de la empresa sin indemnización. A otro proyectista de tuberías de 45 años, George Guiven, al que le cogió la informática muy mayor, Vincent no le dio demasiado tiempo para ponerse al día y le mandó a sacar copias y a hacer recados en la calle, sustituyendo a un joven de 17 años que pasaba demasiado tiempo en ella. Se marchó con una indemnización. A un técnico de grado medio, con un hijo con arterioesclerosis múltiple que necesitaba cuidados permanentes, le envió a una obra en Seattle –bastante alejada de la oficina. Su esposa se quedó sola al cuidado del niño, cosa que hizo con dificultades, pero lo consiguió, aunque no pudo evitar que muriera pasados unos años. El técnico aguantó hasta su jubilación.

En las reuniones, despreciaba las ideas sobre dar excesiva confianza a las personas; creía en la necesidad de endurecer las relaciones para que cada cual supiera cuál era su sitio en la empresa y cumpliera con su obligación. Creía innecesario considerar a los contratistas como colaboradores –filosofía promulgada por la empresa. Y sobre el trato familiar a las personas pensaba que una cosa es el trabajo y otra las relaciones ajenas al objeto de la función laboral. Los técnicos se quejaban de que aquellos proyectos donde intervenía él personalmente, siempre tenían los más abundantes y mejores recursos.

Un día en una reunión hizo un gráfico sobre lo que entendía que era Milestone: “un tren que va a gran velocidad y al que todos tienen que estar bien sujetos, porque, de vez en cuando, en las curvas, alguno puede salir despedido por la fuerza centrífuga”. Desde aquel día nadie se consideró seguro y todos estaban pendientes de cuándo les tocaría su curva. Y Bertrand dejó de asistir a ellas.

Pero la compañía tenía beneficios, así que, aunque el malestar de las personas seguía creciendo por el comportamiento supuestamente ajeno a la filosofía de Milestone de Vincent, la Dirección General consideró compensada su actitud y su conducta con el rendimiento que se obtenía.

El malestar continuó entre las personas, hasta que un día los técnicos más significativos de la oficina escribieron una carta al director general quejándose del comportamiento y de la falta de cumplimiento de la filosofía de Milestone por parte de Vincent. Bertrand se mantuvo siempre al margen de ese movimiento.

Un día, Bertrand y otro ingeniero prepararon una oferta importante para el cliente más importante que tenía la compañía en Atlanta. Para su presentación vino incluso el propio director general, Quentin Fergusson. Fueron los cuatro a presentar la oferta. Durante la presentación que hizo el director general, apoyado por Bertrand, todo iba sobre ruedas hasta llegar a la propuesta de honorarios. Estaba diseñada una curva que, en función del presupuesto y de las dificultades de los trabajos, los honorarios iban cambiando. Vincent había intervenido poco hasta el momento, pero en ese decisivo instante intervino por encima de todos y dio una explicación que perjudicaba enor-



memente a Milestone, así que el cliente acogió con gusto la explicación y la aceptó ante los ojos atónitos de todos.

A la salida de la reunión, y ya dentro del coche de vuelta a la oficina, el director general le echó una bronca terrible a Vincent.

Pasadas unas semanas, el director general acudió a la oficina y organizó una reunión general con todos los técnicos. Después, al cabo de cuatro semanas más, citó a Vincent en la sede de la Dirección General en Dallas y lo despidió. Le dio 3 meses para que encontrara un nuevo trabajo.

Vincent encontró un nuevo empleo como director de una oficina de proyectos en una empresa de la ciudad.

En Milestone se promocionó a un ingeniero interno como nuevo gerente.

Y Bertrand continuó trabajando para Milestone hasta su jubilación, y un año antes se desplazó a Europa para abrir una nueva oficina en Frankfurt, donde consiguió un primer trabajo que mantendría ocupados a 5 ingenieros durante 3 años. Con la primera edición de este libro, Bertrand está dando clases en la Universidad de Berlín a donde se trasladó con toda su familia y sigue teniendo buenas relaciones con Milestone.

Milestone cambió su lema de “las personas son más importantes que la empresa” por la de “ante la duda, las empresas son prioritarias a las personas”. Incrementó el número de técnicos, productos y oficinas y se mantiene en beneficios.

Con el paso del tiempo, Bertrand me confesó que siempre se preguntaba, sin tener una respuesta contundente, cómo debían de haber actuado todos los actores a la luz de la ética, tanto en el relanzamiento del proyecto de la oficina de Atlanta como, incluso antes, cuando se esforzaba por no despedir a nadie, sin quizás pensar que su actitud podía perjudicar al conjunto. Aunque en ese último tema, admitió, pudiera ser que solo fuera un asunto de falta de eficiencia en la gestión.

Las dudas de Bertrand continuaron estando ahí, en lo profundo de su subconsciente, durante algún tiempo. Sin embargo, su familia, sus nuevas ocupaciones y su nueva e impresionante ciudad, auténtica capital de Europa, le llenaban todas las horas del día. Traslado sus dudas, con diferentes versiones de solución, a sus alumnos de la Universidad berlinesa. Pero no me comentó a qué conclusiones llegaron él y sus alumnos.



A medio y a largo plazo, la persistencia en actuaciones no éticas suele provocar una crisis en el procedimiento, que evidencia un planteamiento equivocado y termina con la necesidad de cambios que suelen producir “daños colaterales”, que pocos consideran seriamente, y que desafortunadamente afectan a algunas personas con carácter irreversible y de gravedad.



4.5 El gestor y sus superiores. Prevalencia de las decisiones

El gestor con frecuencia no es un profesional que actúa solo, sino que forma parte de una compañía que se dedica a gestionar proyectos o bien está inmerso dentro de una empresa que le encarga que gestione un proyecto interno. En esos contextos, al gestor se le pueden presentar situaciones en las que:

- Se le solicite que actúe de acuerdo con unos criterios que pueden desembocar en daños a terceros no contemplados en ningún documento contractual, por lo que ha de decidir qué es lo primero que ha de considerar: si seguir las consignas de su empresa a la que se debe, porque es con quien ha contraído una obligación moral de lealtad, o tomar decisiones que no perjudiquen a ese “tercero” contrarias a las definidas por su empresa o sus superiores.
- Sin recibir órdenes concretas se le presente una posibilidad de decisión que, por un lado, perjudique a un tercero y beneficie a su empresa o superior y, por otro, beneficie a un tercero.

El dilema sobre qué se debe hacer en cada momento se puede resolver con más seguridad y de forma correcta si la empresa o el grupo organizado dispone de algún instrumento de infraestructura de gestión ética, tal como comentaremos en el capítulo siguiente; sin olvidar, desde luego, la prevalencia en la decisión encaminada a beneficiar a su empresa, dentro del principio básico de no dañar, injustificada y abusivamente, a un tercero. Si no fuera así, la lealtad no puede esconder una actuación no ética: el gestor debería plantear el dilema a su empresa para encontrar conjuntamente, y con lealtad, la mejor opción que salve la ética.

4.6 La conducta profesional e individual del gestor versus la conducta de otros actores con diferentes culturas y escenarios

El entorno en el que actúa un *project manager* es cada vez más amplio en todos los sentidos, tanto geográficos como técnicos o de mercado, por lo que el gestor se encuentra en escenarios tan diferentes que cada vez le resulta más difícil ser lo suficientemente objetivo como para convencerse de que está actuando correctamente, sobre todo si otros actores interesados, próximos a él, enfocan el proyecto en el ámbito de sus responsabilidades con diferentes visiones éticas.

En los proyectos, por ejemplo, de lanzamiento de productos al mercado, el gestor se enfrenta con frecuencia a propuestas tipo *pareto efficiency* (Kurt W. Rothschild, 1993) en las que parece imposible la mejora de la posición en el lanzamiento sin que eso signifique el deterioro grave de la competencia, por un funcionamiento inadecuado del mercado perfecto, una disposición de la tecnología dominante o cualquier otra consideración que, en un principio, no se tiene en cuenta ni se identifica.

En muchas de esas ocasiones la regulación de los mercados parece una medida razonable para que no se produzcan roturas sociales o injusticias que lleguen hasta los consumidores, que son los principales perdedores.



En los casos anteriores, el problema ético se le plantea no solo a la empresa que hace el lanzamiento, sino también al gestor del proyecto que en su responsabilidad debe medir hasta qué punto el daño producido significa una consecuencia justa no insuperable que rompa la armonía del sistema. Deberá tomar la decisión justa utilizando los componentes del modelo del que hablaremos en el próximo capítulo.

No en todas las culturas el gestor se encontrará con la misma medida de valores ni tampoco en la valoración de la “bondad” o malicia” producida que debe marcar, en principio, una línea roja sobre la actuación ética. Se entiende en ocasiones que la actuación ética debe “servir” para conseguir aumentar la felicidad. Esta visión es una versión “utilitarista” de la ética que distorsiona la acción porque puede llevar a la conclusión de que no merece la pena una actuación determinada con un supuesto ético porque “no sirve” o “no es útil”. Otra situación para una actuación de las personas ajenas, en su fuero interno, a los conceptos de maldad o bondad es la de los usos, costumbres (Ben-Ner, A., y Putterman, L., 1998) y connotaciones pretendidamente genéticas, como es el caso de la división de la sociedad en castas que condiciona las acciones.



McKean, 1974, citado por McKenzie 1977, p. 213, cuenta que en 1973, unas docenas de pasajeros se encontraban en la India en el interior de un vehículo que se vio arrastrado por las aguas de una inundación. Cuando a un grupo de ellos se les ofreció ser salvados utilizando una cuerda a la que debían cogerse para salir del vehículo inundado, rechazaron escapar del mismo y perecieron ahogados porque la cuerda que se iba a utilizar para su salvamento había sido utilizada para salvar personas de una casta inferior.

Imaginamos que el líder del “proyecto de salvamento” –project manager– se encontraría en un buen problema y con pocas posibilidades de solución debido a la cultura y creencias del grupo de pasajeros citado. Otra situación relevante sería si el project manager fuera de una casta superior y debiera salvar a los pasajeros de las dos castas empezando por los de la casta inferior situados en una posición que así lo necesitara. ¿Utilizaría la cuerda por segunda vez, una vez utilizada por los de la casta inferior para salvar a los de su propia casta superior? ¿O bien rehusaría conseguir sus objetivos, dejando que se ahogara un grupo de personas, incluso de su propia casta?



Hay culturas que dan por supuesto y consideran normal (ni se considera si el planteamiento es más o menos ético) la utilización de pequeños o grandes sobornos como forma encubierta de repartir los beneficios del sistema de forma dirigida; así que gestionar un proyecto en esos países supone un coste más alto del proyecto del que siempre resultará perjudicado algún actor. Pero se piensa que un “mal menor” –el soborno– produciendo “un pequeño beneficio para unos” –el sobornado– puede producir un mayor beneficio para muchos –los componentes de la organización beneficiada posteriormente, o la casta superior como en el caso anterior.

Parece, en todo caso, que se debería ser capaz de llegar a un cierto consenso universal en la gestión de las operaciones, que haya un mínimo número de valores que “signifi-



quen“ lo mismo para todos y puedan, con esa objetivación, sentar las bases para saber cómo se debe actuar en todo momento y en todo lugar.

4.7 La responsabilidad del gestor respecto a la actuación de sus colaboradores

Hemos asegurado que la responsabilidad del comportamiento ético corresponde a las personas individuales, evitando así que se justifiquen por el hecho de pertenecer a una organización o sentirse presionado por un entorno. Pero también hemos de plantear que el gestor no debe corresponsabilizar de sus actos no éticos, hechos de *motu proprio* o solicitados por sus superiores, al resto de actores que le acompañan como miembros de su equipo. En ese sentido entendemos que:

- Debe evitar que sus colaboradores lleven a cabo actos no éticos en la medida en que su autoridad como responsable de la gestión del proyecto pueda hacerlo.
- Debe advertir a sus colaboradores sobre las consecuencias de posibles actuaciones no éticas llevadas a cabo por él mismo.
- Debe fomentar en el equipo de gestión, el mantenimiento de conductas y actuaciones éticas.
- Y, por supuesto, no debe arrastrar a sus colaboradores a actos deshonestos que cometa él.



Stanley Milgram, psicólogo de la Universidad de Yale, publicó en 1963 un artículo bajo el título de “Behavioral Study of Obedience” en la revista Journal of Abnormal and Social Psychology que resumió en 1974 en su libro Obedience to authority. An experimental view. El fin de la prueba era medir la disposición de un participante para obedecer las órdenes de una autoridad aun cuando estas pudieran entrar en conflicto con su conciencia personal. El proyecto de investigación transcurrió resumidamente de esta forma:

Se solicitó, vía información pública, la colaboración de personas con variados niveles de estudios para participar en un proyecto de investigación sobre el “estudio de la memoria y del aprendizaje”, cuando en realidad se iba a investigar acerca de la “obediencia a la autoridad”. Cada ejercicio del experimento requería a dos personas dirigidas y controladas por el experimentador, que sería nuestro “project manager”.

A las dos personas se les daba la oportunidad de actuar como “maestro” o como “alumno”. Todo dependía de la suerte que decidía una urna desde donde cada uno de ellos sacaba un papel con la palabra “alumno” o “maestro”. De hecho, en los dos papeles estaba escrita la palabra “maestro”, pero uno de los participantes, que era un actor, decía que él había sacado la de “alumno”.

El alumno se metía en el interior de una cabina acristalada y se le informaba de unos cuantos grupos de pares de palabras. El alumno debía recordar la correlación entre



ellas. Sentado en una silla se le conectaban unos electrodos por donde debía pasar una corriente eléctrica que le produciría una descarga en su cuerpo si era incapaz de correlacionar las palabras que le habían dado.

El “maestro”, cada vez que el alumno fallaba, debía accionar una palanca y enviarle una descarga eléctrica que empezaba con 15 V al primer fallo. Si el alumno pronunciaba otra palabra que tampoco era la correcta el maestro debía aumentar la tensión. Y así hasta los 450 V. Ni que decir que a partir de los 75 V el alumno empezaba a quejarse de la descarga, hasta llegar al paroxismo y los gritos cuando llegaba a los 300 V. Y si el maestro aterrado por lo que estaba viendo –el dolor y alaridos del alumno– quería parar y abandonar el experimento, el “project manager” le decía que no podía detenerse: este era el experimento y él se había comprometido a llevarlo a cabo. Cuando terminaba con una palabra se empezaba por el emparejamiento de otra y volvía a suceder lo mismo.

Naturalmente todo era falso: no pasaba ninguna corriente por los cables y los quejidos eran una grabación. El actor –“alumno”– interpretaba muy bien su papel.

En el 65 % de los casos, los maestros llegaron, pese al daño que estaban causando en el alumno, a los 450 V y ningún participante se detuvo por debajo de los 300 V. Es más, al terminar tampoco se interesaron por el estado de salud del alumno.



En el caso anterior se comprueba la decisión de un *project manager* de llevar a cabo un proyecto haciendo prevalecer los resultados previstos sobre las consecuencias, que se manifestarán en los actores colaboradores del ejercicio de las acciones durante la operación. De hecho, las acciones realizadas por el líder del proyecto llevaban consigo:

- Información falsa a los colaboradores de los objetivos del proyecto
- Información falsa sobre los hechos que estaban sucediendo
- Información falsa sobre la identidad de los actores
- Presión sobre algunos de ellos para que se comportaran no éticamente

La opinión de algunos investigadores fue que se había conseguido obtener información sobre las actuaciones de las personas influenciadas por el principio de obediencia en circunstancias críticas. Esto incluso podría justificar actitudes y acciones de las personas que podrían calificarse de deleznable, antiéticas o incluso delictivas. De alguna forma estaban encontrando justificación a lo que tantas veces se ha anunciado que no debiera producirse, que “el fin no justifica los medios”.

El proyecto anterior probablemente era innecesario, porque la historia de la humanidad ha mostrado muchos casos en que esta situación se produce, desafortunadamente, sin necesidad de un experimento *ad hoc*. Personas inducidas a comportarse de forma no ética por la presión del entorno: chantaje, necesidad, ignorancia, etc.



Nosotros seguimos proponiendo que esos comportamientos antiéticos se producen por falta de claridad, valores y formación del sujeto individual. Y el gestor/*project manager* no debe abonar ese entorno negativo en sus actores; y su comportamiento y responsabilidad delante de ellos no debe ser antiético ni debe forzar a los demás a ello; al contrario, debe velar para que no se produzca en ninguna circunstancia. En el próximo capítulo plantaremos una propuesta de solución sobre cómo abordar el asunto.

4.8 El gestor y las administraciones públicas

Completamos y terminamos con estas reflexiones aquellas que iniciamos en el capítulo anterior, para darle la importancia que merece a estas relaciones que suelen ser, desde el punto de vista ético, de las más complicadas; complicadas por la exposición de las situaciones al “intercambio de favores” y a las diferentes interpretaciones a las que son susceptibles algunas leyes.

Con frecuencia, también esta relación, al más alto nivel de la Administración Pública correspondiente, suele reservársela el propio cliente, si es que el tema es importante, como es el caso de un permiso para obtener una licencia de un servicio tipo: telefonía, extracciones petrolíferas y materias primas en general, concesiones administrativas y, por supuesto, la construcción de implantaciones industriales importantes con un cierto riesgo medioambiental, etc.

En cualquier caso, con frecuencia, el gestor, por mandato del cliente, mantiene conversaciones con la Administración Pública a diferentes niveles, para tomar los datos necesarios que sitúen al cliente en la mejor posición para conseguir adjudicaciones en concesiones administrativas, contratación de servicios de informática, telefonía, construcción, etc. Las situaciones en que suelen encontrarse los gestores suelen ser las siguientes:

- Gestiones a base de reuniones con personas de la Administración Pública *ad hoc* para recabar información sobre futuros concursos: si la información que se obtiene se basa en matizaciones y detalles sobre las previsiones dadas a conocer, aunque de forma genérica, por la Administración Pública (en presupuestos generales, comparecencias parlamentarias, conferencias de altos cargos públicos, etc.), la gestión es perfectamente ética. Y suele ser útil porque el gestor aprovecha para presentarse personalmente e intenta conseguir que su imagen personal y/o de la empresa que representa se vea fortalecida.

Se constata que, una vez presentada la oferta para un concurso público, muchas legislaciones de países prohíben taxativamente cualquier contacto entre ofertantes y personas de la Administración relacionadas con el proyecto. Si no fuera así, los contactos personales son perfectamente lícitos y éticos.

- Presentaciones y/o exposiciones de experiencias del ofertante en períodos en los que hay ofertas en proceso, pero que tienen el indudable objeto de dejar constancia a la Administración de las bondades propias; naturalmente con el indudable objetivo de ser mejor considerados cuando se presente la ocasión. Se puede considerar “una presión” pero es un acto totalmente lícito. Esto tiene el mismo valor que el



suministro de información escrita o visual que se le pueda dar. Son acciones que se consideran éticas y recomendables.

- Intermediación de terceras personas no sometidas a la disciplina de la empresa ofertante en la que presta sus servicios el gestor delante de la Administración Pública, que pueden dar mensajes positivos del ofertante. Es una acción que se considera ética si se limitan esos mensajes sin contrapartida que se pudiera sospechar que sea causa de prevaricación.
- Gestión de patrocinios de actividades públicas que vayan dirigidas a mejorar el bienestar de los ciudadanos. En ese caso, han de realizarse dentro de la legalidad, ser públicos y suficientemente alejados, en el tiempo y en el concepto, de las posibles relaciones contractuales entre ambos.

La base de todo es que no se produzca evidencia explícita del *quid pro quo* no ético. Es decir, la obtención de “algo por algo” sin signo de que ese *quo* conseguido sea consecuencia de un *quid* que suponga un aportación ética y soportada por un incuestionable valor por sí mismo, y no por una “aportación” exógena al propio valor de lo ofertado (en precio, seguridad, experiencia, calidad, etc.). La aportación que llamamos exógena sería lo que se podría sospechar que se sostiene en la prevaricación, el soborno o la trivialidad.

Y la mejor forma de alejar el fantasma de la falta de ética en la relación entre el gestor privado (empresa u organización que representa) y la Administración Pública es la visualización clara, pública y perfectamente demostrada de la calidad del trabajo que realiza el gestor. Es, pues, un acicate para el gestor, para que progrese y alcance la excelencia, dejar constancia clara de su calidad en comparación con su competencia. Así, no se sospechará nunca de una necesidad de presión sobre la Administración Pública, fuera de su capacidad y calidad.

Este comentario viene refrendado por la experiencia conocida de numerosas firmas de gestión de proyectos, empresas constructoras, compañías de telefonía o de comunicaciones que con frecuencia contratan varias veces con las administraciones públicas de diferentes países, avaladas por su prestigio y que a la vez son patrocinadoras de eventos y actos en beneficio de la ciudadanía. Constatamos, sin embargo, que en ocasiones, dejados llevar por el exceso de confianza, olvidan o se dejan llevar por criterios excesivamente economicistas, pierden calidad y exigencia y recurren a actos no éticos para conseguir adjudicaciones. De esta situación se hacen eco algunas veces los medios de comunicación y provocan así alarmas sociales que ponen en duda el sistema público de gestión de los intereses del país.



→ 5



Modelo para la resolución ética de la gestión de los proyectos. Bases y valores

5.1 Bases para la gestión ética

Analizados los casos y situaciones de conflicto expuestas en los capítulos anteriores, podríamos aventurar que el problema fundamental en la correcta aplicación de la ética la podríamos encontrar al extraer de la definición de la filosofía el significado que cada uno puede dar a lo que se dice ser “el conjunto de saberes que busca establecer de manera racional [...] los principios [...] sobre la bondad o malicia [...]”. Nos referimos al término “racional”, ya que la “racionalización” del conocimiento de la realidad sobre la que habría que actuar más o menos éticamente hace posible una autojustificación de una manera de actuar que, con frecuencia, es preconcebida y que busca más fácilmente el bien propio que la aplicación de una exención de la malicia. Entraríamos en la ética subjetiva que tantos problemas ha causado a lo largo de la historia.

Por eso habría que considerar cuatro principios básicos de los que proponemos partir y que hay que poner en evidencia antes de saber cómo racionalizar el conocimiento para poder actuar éticamente:

- La calificación de las acciones en función de su carga más o menos ética no siempre es evidente y depende de muchos factores, lo que, por una parte, la hace difícil de distinguir a la vez que da excusas 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 texto.
- 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 referencia.



En el documento DB-02 anexo a la filosofía de IDOM, Empresa de Consultoría, Ingeniería y Arquitectura de ámbito mundial, que presta servicios de gestión de proyectos, se explican, con todo detalle, los principios éticos de actuación de la compañía. En uno de los apartados se dice que “la relación de IDOM tanto con los clientes como con cualquier entidad debe estar basada en la más absoluta honradez e integridad” (el término “absoluta” no deja mucho margen para interpretaciones). Y referente a la formación, indica: “el poner acento en el servicio no debe llevarnos a olvidar que no podemos prestar un servicio de calidad sin un adecuado nivel de exigencia profesional, de tecnología y conocimientos, por lo que tenemos [se entiende que desde el punto de vista ético por pertenecer a la Compañía] la obligación de mantener un nivel elevado de exigencia hacia nuestra formación profesional y humana”.



El primer principio es una advertencia de que las situaciones no provocan obviedad, y por eso recomendamos que, en muchos casos, es apropiado contrastar nuestros criterios de actuación con personas a las que supongamos que los tienen más asentados que los nuestros en esa materia.

El segundo principio aludido nos ayuda a saber cuál es nuestra posición: representamos al cliente. Por eso, hemos de partir de él y de la defensa de sus intereses. Y aquí puede haber una primera dificultad pero no mayor que la que nos podríamos encontrar en muchas otras vicisitudes de la vida en las que difícilmente podemos actuar totalmente solos y sin vinculaciones con terceras personas.

El tercer principio hace referencia a que difícilmente un gestor, y en general cualquier profesional, puede actuar adecuadamente si no dispone de la formación e información más objetiva y completa posible. Eso lleva a la obligación que tiene de formarse y alcanzar la excelencia en el conocimiento de la situación de manera que pueda asegurar que “dispone de todo lo necesario” para aconsejar, tomar tal o cual decisión o actuar de una u otra forma.

Al hilo de lo anterior, es oportuno añadir que conviene, además, que el gestor actúe con “inteligencia”, lo que supone que tomará los conocimientos suficientes para permitirle calibrar tanto la eficacia de los medios como el valor de los fines que se pretenden y que el posible beneficio que se pueda obtener no vaya en perjuicio de nadie y se obre en justicia.

En lo anterior, se sugiere que el gestor, si el asunto lo requiere, como en el primer principio, no tome solo los datos –en el primer caso eran los criterios–, sino que solicite el apoyo de aquella o aquellas personas que considere más equilibradas, objetivas y con el mayor número de conocimientos posibles sobre el tema. La decisión de actuación final se puede, en cambio, tomar solo o por consenso según los casos.

En cuanto a los valores básicos, en origen, se puede entender, por un lado, la asunción de una cierta “ley natural” que considera ciertas conductas como “objetivamente malas”, y por lo tanto que sirven de referencia-patrón, en negativo, como, por ejemplo, la mentira (habría, sin embargo quien aprobaría la mentira piadosa), el homicidio, la falta



de equidad, el daño a un tercero que uno no quisiera para sí mismo... Y por otro lado, en sentido positivo, es posible encontrar unos valores que sean los cimientos de conductas que podríamos calificar de objetivamente buenas y éticas.

5.2 Valores

Al hilo de lo anterior, recordamos la definición que ya se apuntó en el capítulo 2 sobre los valores en el libro *Gestión integrada de proyectos* (Serer, M., 2010; 3ª ed.):

“Cualidades que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por las cuales son estimadas”.

Disponer de estos valores 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 lo anterior que se considera que, si se practican de forma ordinaria, son importantes para asegurar un comportamiento regularmente ético, también en cualquier circunstancia y, por lo tanto, en la gestión de proyectos.

Esa práctica compensa el hecho de que los tiempos y las circunstancias cambian y que muchas veces disponer del modelo patrón, aludido anteriormente, que, por una parte, impide la excesiva subjetividad de la ética, pueda, en cambio, distorsionar la realidad.

Pero por otra parte, es relevante que las “realidades” de las que hablamos vengan sesgadas en muchos entornos sociales y geográficos por culturas o acontecimientos históricos que comportan una exposición del hecho del “valor” como algo específico, diferencial y propio, que conlleva formas de actuar que aparezcan como buenas o justificables en ese entorno y deleznable en otros (justificación de la violencia, del derecho al rechazo del otro, del derecho a decidir a quién se educa y cómo, de la diferencia de razas y castas...).

Resumimos algunos de los valores que podríamos considerar como universales y que sirven como referencia. Están recogidos en buena parte en el libro *Deontología para Ingenieros* (Escolá R., 1987) y que nosotros hemos detectado como básicos y habituales para servir de base en la gestión ética de los proyectos.

5.2.1 Exigencia en el ejercicio profesional

Probablemente es el valor que se le puede suponer como innato en un buen profesional: la exigencia a sí 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:

- 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.

Con frecuencia la falta de “excelencia” en el ejercicio de la función de gestor *–project manager–* de un proyecto puede ser debida a una falta de competencia por las propias carencias intelectuales y cognitivas de la persona, pero gran parte de las veces se da por la pereza y laxitud que “impide” a un gestor “informarse” adecuadamente o “formarse” al más alto nivel en aquello que es relevante para la gestión de los proyectos.

Se dice que la experiencia es el mejor campo de formación de los profesionales, pero esto es solo circunstancial o, en el mejor de los casos, es un componente importante. Suele ser necesaria, también, la formación académica compensatoria y convivencial con otros problemas, tecnologías y situaciones, así como la experiencia de otras personas, que rellene las lagunas dejadas por el ejercicio de la gestión en proyectos propios que a veces no son lo suficientemente motivadores y novedosos como para hacer que el gestor esté siempre en la punta de lanza de la tecnología de gestión.

Además, desde el punto de vista ético, el gestor tiene el deber de formarse continuamente, pues su posible falta de competencia profesional por no ponerse al día le perjudicará no solo a él, sino que estará faltando a la obligación de defender con suficiencia los intereses de su cliente o de sus jefes. Esta fragilidad en la competencia resulta inequívocamente una falta de ética.

No hay que pensar exclusivamente en el hecho de que la incompetencia o falta de excelencia puede producir un daño a un tercero y, por lo tanto, será una falta clara de ética, sino que tampoco estamos contribuyendo a un progreso en ese tercero: no estamos contribuyendo a la consecución de sus objetivos, lo que también es considerado como no ético.

Los gestores saben cómo ponerse al día: recabando experiencias de otros *project managers*, asistiendo a cursos *ad hoc*, conferencias, seminarios, estudiando y experimentando con nuevos métodos de control, etc.

5.2.2 Nobleza

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

La deuda trasciende en una actitud de agradecimiento que responde, no al “don” recibido, sino al “amor” dispensado. Incluso ese don no es necesario que responda a algún bien material o consecuencia de una acción, sino al propio hecho de la existencia de la persona o a su forma de ser. Por eso la actitud del noble con terceras personas no debe confundirse nunca con una atención fuera de la equidad, ya que a cada uno debe corresponderle lo que “en justicia” le corresponde.

Por otro lado, un gestor con mando debe cargar para sí los errores de las personas que tiene 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 subordi-



nados, a su vez, no deben buscar tropiezos en quien les manda, ni revelar comentarios que se les han transmitido como confidenciales, etc.

Las personas nobles no intentan medrar aprovechándose de otros, no hablan mal de alguien comentando algo que se callarían si aquellos estuvieran delante, no acuden a medios incorrectos para conseguir sus fines y no se aprovechan de lo que han conseguido otros.

Las personas nobles y leales despiertan confianza hacia ellas y pueden gestionar proyectos en tiempos difíciles. Por eso, un gestor que posee el valor de la nobleza establece, sin pretenderlo, vínculos consistentes con el resto de interesados en el proyecto y se le distingue como valedor de propuestas seguras y fuera de partidismos injustos.

5.2.3 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 y que responden a normas tradicionales de educación. Por ejemplo, distinguir entre sinceridad y falta de respeto, o que los técnicos que están en posición de compradores no deben 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 seguirlas.

Hay que dejar que los demás opinen sobre los asuntos sin interrumpirles esperando el turno para transmitir lo que queremos, tratarles sin menosprecio, hablar formal o informalmente dependiendo del contexto y prestar atención cuando se nos habla y tomar en consideración real, no simulada, las propuestas y opiniones de los subordinados.

Se debe valorar a las personas, humana y técnicamente, tomando en consideración todas las facetas que estén a nuestra disposición y pensar que todos pueden aportar algo positivo al proyecto. Debemos cuidar también las cosas de que disponemos y que son de la comunidad, tanto si las utilizamos como si no.

Hay que recordar que las cartas, las llamadas telefónicas o los correos electrónicos se tienen que contestar (lógicamente excluyendo propaganda o mensajes impropios), las invitaciones correspondidas o excusadas, los favores agradecidos y/o devueltos (lógicamente cuando puedan ser admitidos y no supongan una merma en la relación también justa y correcta), no hay que hacer esperar a quien llama por teléfono, si ha llamado por telefonista, o hacer esperar y luego exigir prisa, amenazar con la no adjudicación, ante una llamada decir al telefonista que no se está en la oficina, etc.

5.2.4 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. Ser equitativo es hacer justicia a todas las partes en virtud de la estima del valor que cada una de ellas encierra por lo que aporta. Transcribimos, por lo



clarificador, la anécdota que G. Villapalos recoge al respecto en *El Libro de los Valores* (1999), extraído de la Enciclopedia UTEHA para la Juventud, de Montaner y Simon, Barcelona, 1965, vol. IV, p. 527:



“Jerjes, rey de los persas, para establecer un pacto de alianzas con Tebas, envió embajadores con ricos dones para Epaminondas, el célebre general tebano. Epaminondas no quiso saber siquiera lo que le traía la embajada.

–Si lo que pide vuestro rey –dijo– es equitativo, no hacen falta regalos; y, si no es justo lo que pretende, no bastarán todas las riquezas de su imperio para lograrlo de mí”.



Lo equitativo debería tener la suficiente fuerza como para ser vinculante, pero no siempre es así, por lo que hay que hacer lo posible por conformar un marco de normativa, especificaciones y bases contractuales que hagan más fácil y menos discutible su aplicación. Es ese orden de responsabilidades, compromisos, resarcimientos, premios y penalizaciones lo que proporciona el marco al que nos referimos. Pero el gestor debe estar predispuesto a ello y convivir con su espíritu. Eso es lo que marca la diferencia.

El gestor equitativo atiende a la razón, renunciando a la arbitrariedad, buscando, ante lo no legislado, lo proporcional. Así que “entre un término mayor y otro menor, como ocurre en la práctica: el que comete la injusticia, tiene de lo bueno más de lo que le corresponde, y el que la padece, menos. Tratándose de lo malo, sucede lo inverso porque el mal menor se estima como un bien en comparación con el mayor, ya que el mal menor se prefiere al mayor, y lo preferible es un bien, y cuanto más preferible, mayor” (Aristóteles).

Este “valor” obliga, como otros, a formarse lo más ampliamente posible y obtener así la máxima información y, desde luego, a evitar la generación de “grupos cerrados” que se autoalimenten cerrando el paso a los demás.

Fig. 5.1
Universo de los valores
más usuales en la
gestión de proyectos





5.2.5 Claridad, concisión y verdad

La claridad representa la cualidad mostrada al actuar de forma inteligible y fácil de comprender, expresando las ideas con libertad, con lisura y sin rebozo. Su falta es una arma muy utilizada con frecuencia para poder tener siempre una “vía de escape” que eluda un primer compromiso. De hecho, hay muchas relaciones que funcionan permanentemente dentro de la nebulosa de la falta de claridad. Sin embargo y por el contrario, el uso de esa ausencia de claridad lleva a que el fin de la relación sea, muchas veces, conseguir ganar a costa de lo que sea.

Su posesión es un valor indispensable para conseguir la “generación de confianza” que marca las relaciones éticas. Los servicios han de ser expuestos, planificados y resueltos de forma evidente, sin dobles sentidos.

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, que evita 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” (RAE). En abstracto, se entiende como la adecuación del pensamiento, de quien se manifiesta, a la realidad (Marina, J. A.). En la línea de la practicidad abogaríamos porque siempre fuera “verificable”. En sentido contrario, entendemos la mentira como “cualquier manifestación contraria a lo que uno sabe, cree o piensa”. Eso incluye la omisión de información como una versión de la mentira. Esta última definición más genérica hace más difícil mantenerse en la verdad y obliga éticamente al gestor a dar su opinión con más frecuencia y riesgo.

Mentir es relativamente fácil, además, según Jaume Massip (2005), profesor de la Facultad de Psicología de la Universidad de Salamanca, solo es detectable en un 55 % de las ocasiones, así que se utiliza con relativa frecuencia por lo que debemos aprender a convivir con ella e ir detectando la que es perjudicial, en nuestro caso para la gestión de los proyectos, si actuamos como gestores, clientes, proyectistas o realizadores.

Normalmente los gestores suelen utilizar las mentiras, en su caso, como escudo para proteger inseguridades y carencias (Orce, I., *ES. La Vanguardia*, 3/3/2012), más que para querer engañar, que sería la condición para ser calificadas como tales. Pero su uso, aunque al principio sea casi inconsciente, genera una sensación en el propio individuo de vivir la relación bajo un disfraz, que suele provocar una crisis en la utilización de los valores como base para la gestión ética. Ser descubierto en la mentira lleva de forma inmediata a la pérdida del valor de la confianza, fundamentalmente la confianza en la palabra, que es lo que el gestor más utiliza. Y la recuperación de la confianza es extraordinariamente difícil.

Se suele decir que una sola mentira detectada en un *project manager*, por insignificante que sea, lleva a la pérdida completa de la confianza en él por parte de su equipo de gestión; por descontado, si el que la descubre es el cliente ocurre exactamente lo mismo, pero con consecuencias normalmente más graves. Anotamos lo que Nietzsche afirmaba: “lo que preocupa no es que me hayas mentado, sino que de ahora en adelante ya no podré creer en ti”. Y es que, “si alguien miente, se manifiesta como lo que no es



y no suscita confianza en los demás. Con ello se hace imposible el encuentro y se bloquea el desarrollo de la personalidad” (Villapalos, G., 1999), lo que hace que el gestor que miente tenga más dificultades para progresar en su profesión, que se ve cercenada por esa paralización personal consecuencia de la mentira, que no representa lo que es, sino lo que manifiesta de forma artificiosa.

Podemos decir que la mentira se viste normalmente con tres trajes:

- Se miente diciendo algo que es totalmente falso, y el actor ejecutante conoce a los que va dirigida la falsedad y sabe que les resultará difícil detectar el engaño. Es la forma más burda de faltar a la verdad.
- Se miente no diciendo nada cuando se debería decir, y el silencio puede ser interpretado como una conformidad con la mentira existente en el entorno sobre el que se debería pronunciar. Es la mentira más cobarde.
- Se miente diciendo una “verdad a medias”. Es decir, el ejecutante calla la otra “media” información que falta porque sabe que pondría en tela de juicio la primera media verdad y probablemente la invalidaría. Es la mentira más usada y la más cínica. Los malos gestores la suelen emplear y con especial descaro los malos gestores que gestionan asuntos públicos.

Pero también, a la exigencia de decir siempre la verdad, el gestor debe dotarla de un formalismo no destructivo para que su ejercicio sirva para algo positivo y no para obtener una venganza o un vencido, que no ayuda a conseguir satisfactoriamente los objetivos de un proyecto. Por eso somos partidarios de lo que dijo Max Frisch en una ocasión (Elmer, U., 2007): “no debe abofetarse a los demás con la verdad como si de un trapo mojado se tratase. Es mejor presentarla como si fuese un albornoz, para que se la puedan poner”.



Es difícil no mentir, aunque las mentiras no siempre son perjudiciales a terceros y, por lo tanto, no producen maledicencia o falta de bondad. Al respecto, Irene Orce (ES. La Vanguardia, 3/3/2012) comenta que hace unos años un equipo de investigadores de la Universidad de Massachusetts, encabezado por el psicólogo Robert Feldman, dirigió un estudio que se publicó en la revista Basic Applied Social Psychology, que dijo que el 60 % de la gente miente al menos una vez durante una conversación de diez minutos, aunque por lo general suele hacerlo hasta tres veces. El estudio se hizo con 120 parejas de estudiantes universitarios que se citaron para conocerse. Al revisar las cintas de vídeo de las conversaciones identificaron que la mayoría había mentido en algún momento.



Probablemente, es fácil que surja la mentira en el principio de una relación, incluyendo las situaciones producidas en el intento de consecución de un encargo de gestión, en el que se “exageran” algunas cualidades y experiencias. Eso quiere decir que las expectativas que el gestor genera son altas comparadas con las que probablemente se visibilizaran durante el trabajo y eso, como hemos dicho anteriormente, genera un principio de



duda en la confianza que no ayuda a una necesaria y excelente relación entre cliente y gestor, menos aún si se quiere conseguir una continuidad en las relaciones.

Advertimos por último que el gestor, sin dar señales de debilidad, debe, sin mentir, ser flexible en sus exigencias y tolerante en las situaciones ambiguas, porque una rigidez excesiva, de la que a veces se utiliza sin dar explicaciones, produce una dificultad en la transparencia de las relaciones porque invita a ocultar los problemas y a la falta de confianza, que perjudica el resultado final.

5.2.6 Responsabilidad

La palabra *responsabilidad* proviene del latín *responder* y confirma, en nuestro caso, 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. Esto hace que deba avisar con antelación, incluso desde el momento de la asunción del primer compromiso, de hasta dónde llegan sus responsabilidades, informando, si cabe, de sus limitaciones.

Para ser responsable, el gestor debe guardar distancia respecto a lo que le rodea y que pueda presionarle, para evitar que se manifieste tal como es –en la verdad–. De igual forma, no se debe ocultar en el resto de actores en el momento de la toma de decisiones ni en la manifestación de sus propuestas. Solo así se sentirá lo suficientemente fuerte como para asumir tanto los errores propios como los de las personas que dependen de él, lo que es signo claro de responsabilidad.

Decir que se es responsable es, en muchos casos, una declaración de “poder”: ante un resultado desafortunado, no hay ningún atisbo de contrición. Por el contrario, el gestor debe manifestar de forma clara que está dispuesto a admitir la consecuencia de su actuación o la de las personas que dependen de él. Es el cliente, o a quien compete, quien ha de tomar la decisión sobre qué tipo de secuela, si la hay, debe asumir el gestor. Es esa actitud la que proporciona un sentimiento de confianza y respeto por parte de las personas que dependen de él, sentimiento que aumenta el nivel de capital social y, por ende, el de la eficiencia de las operaciones, como manifestamos en el capítulo 4. El ejemplo de responsabilidad por parte del gestor se extiende como el aceite por todos los rincones y es un acicate en la organización para obtener la eficiencia en las operaciones.

Un gestor responsable deja de ser un actor “objeto” del proyecto para pasar a ser un “ámbito de fuente de posibilidades” (Villapalos, G., 1999): capaz de asumir retos y de responder por ellos, lo que le hace generar un cierto halo de aceptación y respeto. A un gestor responsable se le reconoce mayor capacidad para gestionar proyectos que a otros de quien se duda que detentan tal valor.

Por último, diremos que es probablemente uno de los valores más difíciles de conseguir por cuanto no se ha de limitar a la declaración pomposa, pero simple, de “la responsabilidad es mía”. Eso, sin más y usualmente, no es más que una declaración en la que se manifiesta que él, el gestor, era quien gobernaba la situación y nada más que eso; lo que se aleja mucho de todo lo que hemos comentado en los párrafos anteriores.



5.2.7 Confianza

Es la manifestación de las personas por establecer (dar y recibir) vínculos que eviten la sospecha de que no se está actuando en contra de lo acordado explícita o implícitamente. 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 se ha demostrado que favorece la eficiencia en la gestión, además de generar un marco de seguridad que prevé que todos los actores actuarán correctamente según lo pactado.

La confianza en una gestión de proyectos se consigue, en buena parte, entre todos los actores cuando:

- a) No se hacen propuestas económicas desproporcionadas que invitan a pensar que el que las 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.
- d) Se transmite todo lo que es útil o necesario para el proyecto sin reservarse lo que uno cree que le hace distinto o mejor por temor a perder su posición de preeminencia.

Sobre este último aspecto, podemos añadir que “querer ser diferente a los otros es no querer para los demás lo que uno tiene, lo que le hace no ser justo ni digno de confianza, e incluso deshonesto” (Spinoza).

Inciendiando en el capital social que un gestor puede promover en el transcurso de la operación proyecto, como ya dijimos, no conocemos estudios específicos que relacionen el incremento del capital social con el incremento de la eficiencia en el ámbito de los proyectos, pero, sí los conocemos en el ámbito macroeconómico relativo a regiones o estados en que se desarrollan muchos proyectos.

Repetimos lo dicho anteriormente, que esto nos permite deducir que, si a gran escala hay una relación directa entre el incremento de capital social y el incremento de producción, en la suma de muchos proyectos, el aumento de la eficiencia global habrá sido consecuencia de una suma de pequeños aumentos de capital social que habrán producido pequeños aumentos de producción y de eficiencia en los proyectos de la microeconomía, que es a la que nosotros queremos referirnos.

Como dijimos en el capítulo anterior, F. Pérez, V. Montesinos, L. Serrano y J. Fernández utilizan para la medición del capital social diferentes indicadores: créditos concedidos a los ciudadanos, nivel de formación, grados de conexión a la red social, temor a la pérdida del empleo, esperanza de vida o desigualdad en la renta. Nosotros podemos extrapolar esos indicadores a la situación concreta de los proyectos y proponemos tener en cuenta algunos de los que citamos:

- Nivel de conocimiento de los conceptos de gestión y de su asunción como disciplina positiva por parte de los actores intervinientes. Eso quiere decir que, si los di-



ferentes actores desconocen o no aprueban las funciones que desarrolla un gestor, este factor será bajo y contribuirá a una disminución del grado de confianza en la operación.

- Temor a la pérdida económica. Este indicador precisa que, en la medida en que los actores temen que perderán dinero en la operación por haber ofertado precios bajos, se está contribuyendo a que aumente la desconfianza entre ellos: cada uno irá a mejorar su cuenta de resultados con premisa básica y excluyente, prescindiendo de todo lo demás. Esto haría disminuir el capital social.
- La capacidad demostrada del interés en la cooperación. Será un indicador que se manifestará por la mayor o menor profusión de referencias de trabajos en cooperación entre los actores intervinientes. El mayor conocimiento entre ellos hará más innecesarias las labores de coordinación y supervisión de trabajos compartidos y decrecerá la aparición de errores.
- Experiencias más o menos permanente con otros clientes por parte de los actores. La existencia de bastantes referencias de los mismos clientes es un indicador de que el actor o actores provocan confianza explícita en algunos de ellos, lo que podría ser extrapolable al caso que nos ocupa.
- Definición de normas claras de funcionamiento. Queremos indicar que un proyecto con unas normas claras de funcionamiento, tanto en la relación entre todos los actores como en los objetivos parciales que cada uno debe cumplir, ayuda a generar confianza entre ellos y en la operación.
- Definición y credibilidad en la propuesta de objetivos generales a alcanzar por la realización del proyecto, incluyendo aquí la bondad del diseño y de su planteamiento. Este indicador aceptado en el mayor grado creíble por el mayor número de actores hace posible una mayor generación del capital social.

Todos estos indicadores se deben cimentar en una manifestación evidente y práctica de la ética en cada una de las propuestas. Así, sería difícilmente positiva que la existencia de muchas referencias de algunos actores con el mismo cliente fuera fruto de una situación de competencia desleal, prevaricación o cohecho. En ese caso, el indicador sería inútil.

Lo mismo podríamos decir cuando algún actor, para conseguir el encargo, asevere que, con la propuesta económica que ha hecho, no perderá dinero, cuando la realidad es la contraria. En esta situación, una vez conseguido el trabajo, seguramente su principal objetivo sea obtener un incremento fuera del contrato. En todos esos casos, el *project manager* o quien realice su función deberá extremar su análisis para evitar errores en la adjudicación.

5.2.8 Diligencia

Es la disposición de la persona para actuar con prontitud. Refleja, por un lado, el respeto que se tiene al receptor de la acción, por cuanto este la recibirá en un corto espacio de tiempo y podrá dedicarse, después de atenderla, a otros asuntos. Por otro lado,



muestra la disposición de estar preparado para acometer nuevas actuaciones en un breve plazo, aprovechando mejor su tiempo, lo que favorece al proyecto en general y resulta, consecuentemente, más ético.

Un gestor con frecuencia tiene dudas y puede tener razones “irresistibles” para no ser diligente: puede no gustarle un trabajo determinado, puede sentirse cansado, encontrar el trabajo demasiado duro, no sentirse suficientemente apoyado por su cliente o creer que no se pueden conseguir los objetivos por los que lucha. Ante ese contexto, principalmente interno del propio gestor, compuesto de sensaciones y sentimientos, debe reaccionar y convencerse, no siendo este convencimiento incompatible, incluso, con lo anterior, que se le demanda una diligencia por cuanto:

- Su actitud ante los problemas genera un ejemplo a imitar por su equipo, que puede ayudar positivamente o perjudicar el devenir del proyecto.
- Su actitud diligente ayudará a la propia organización a la que representa.
- Su actitud diligente puede dar beneficios al cliente con el que está comprometido.
- Su diligencia le ayuda a sí mismo en el sentido de desarrollar positivamente su propio carácter haciéndole más fuerte y estable frente a todo tipo de situaciones.

Y es que la persona diligente suele ser capaz de efectuar más acciones en menor tiempo que quien no lo es y obtener una mayor confianza por parte de terceros. No suele ser necesario repetirle las cosas y presta atención desde el primer momento ya que tiene la intención de “empezar” cuanto antes. El gestor diligente genera una atmósfera de confianza a su alrededor, que se basa en su propio ejemplo sobre que las acciones se pueden ejecutar con prontitud y calidad.

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

Este valor resulta difícil de practicar ya que suele admitirse que un 95 % de las personas suele dejar lo que tiene que hacer para “más adelante”. Es lo que en psicología se denomina procrastinación, que supone dejar irracionalmente de hacer algo de forma consciente. Es la posición contraria del lema comercial que propone la firma Nike con su “*just do it*”

Hay muchos métodos para dejar de posponer las acciones. Uno de los métodos es el GTD, *Getting Things Done*, de David Allen. Es el procedimiento más utilizado a base de hacer listas como un inventario actualizado de todos los compromisos con una revisión automática y permanente evaluando la dificultad y la importancia de cada asunto. Y teniendo claro que no se trata de simple pereza, se tratará de evitar el temor a la crítica, al rechazo, a la impulsividad y al perfeccionismo, todos ellos enemigos de “lo que hay que hacer”.

5.2.9 Confidencialidad

Este valor supone 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”.

Se pueden tener en cuenta tres consideraciones para justificar la importancia de la confidencialidad:

- Los clientes dan por supuesto que sus asuntos se mantienen ordinariamente en secreto y no se deben revelar a terceros, y es sobre esta base que pueden cambiar de opinión, pero que debe ser expresa.
- La falta de confidencialidad genera una atmósfera de desconfianza en el seno del propio equipo de gestión y, por supuesto, con el cliente, lo que perjudica el trabajo en equipo y el resultado final de la gestión.
- La importancia de determinados asuntos hace que el propio contrato de gestión incluya una cláusula de confidencialidad.

Según esta última consideración, es de nuestro interés avalar la existencia de este valor “aunque no se solicite formalmente”. 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.

Sin embargo, existen algunos casos y situaciones en que el gestor se ve “liberado” de la necesidad de seguir manteniendo ese valor. Comentamos algunos:

- Su propio trabajo, que hace que las informaciones objeto de esa confidencialidad sean escuchadas por colaboradores propios (secretarios, expertos y consultores...). Son situaciones que el cliente considerará necesarias para llevar el trabajo a cabo.
- Requerimientos legales que obliguen a ello (solicitaciones de la Administración Pública, como de la policía, hacienda...). El cliente será probablemente consciente de ello y, si se cree que no es consciente, hay que advertirle.
- Cuando el mantenimiento de la confidencialidad puede derivar en la producción de un daño a un tercero; puede ser el caso de un gestor que advierte de la existencia de una enfermedad infecciosa en un proyecto en una zona conflictiva sin mucho control sanitario, por lo que debe dar cuenta inmediata a las autoridades competentes.
- Cuando ser confidencial conduce a que se produzca un acto inmoral. Ni siquiera si se ha comprometido a esa confidencialidad, un compromiso o juramento no debe llevar a la realización de actos inmorales.

5.2.10 Lealtad

El término *leal* proviene de la voz latina *legalis*, que significa lo que es conforme a la ley. El gestor leal es una persona de ley, un ser que asume el deber de cumplir lo que en su devenir profesional, en nuestro caso, para él o para terceros, debe cumplir. Se dispone de lealtad cuando se cumplen las leyes no escritas del honor, que en gestión de proyectos lleva 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. No se aferra a lo prometido por terquedad, sino para afirmar su propia libertad de elección de lo valioso, ejerciendo como una persona de palabra. Cuanto más valioso sea lo prometido, más fortaleza habrá en la adhesión.

A la hora de dar o demandar lealtad, el gestor no debe ofrecer o exigir la adhesión con intransigencia y afán de dominio o de ser dominado. La lealtad crea un “campo de juego” en que todos colaboran dando lo mejor de sí mismos para conseguir el bien común que desean. Se renuncia a la libertad de maniobra para actuar arbitrariamente, pero no a libertad creativa que ayude al conjunto.

Parece plausible creer que la lealtad tendrá un componente de fugacidad y de ligereza en aquellos *project managers* cuyos objetivos en su vida profesional vayan encaminados fundamentalmente a alcanzar la excelencia en su remuneración económica, estatus social, posición en su empresa, adquisición de bienes de alto valor, etc., además de su obligación por velar por el cumplimiento de sus compromisos profesionales. Estos profesionales tienen tendencia a cambiar de proyecto y de trabajo con asiduidad hasta que consiguen estos objetivos. Será más difícil para ellos mantener la lealtad de acuerdo con las premisas anteriores, sobre todo cuando hay problemas en la empresa u organización de la que dependen.

En cambio, aquellos *project managers* que dirijan sus objetivos profesionales en la consecución de su mejora profesional bien hacia una retribución adecuada a su función, bien hacia disponer de un entorno profesional que le permita cultivar la lealtad u otros valores, que, por ejemplo, además de perseguir sus legítimos intereses y los de su cliente, contribuya al bien común, etc., tendrán más accesibilidad a la posesión y ejercicio del valor de la lealtad.

La práctica de este valor y del resto de valores comentados da a la persona esa amplitud de miras, la agudeza para la obtención de los resultados previstos y la generosidad y capacidad de entendimiento para comprender las situaciones para poder actuar en cada momento más éticamente.

Estos y otros valores son las piezas clave para disponer lo que Werhane 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”.

Además de enmarcar el campo de acción dentro de los límites de la justicia, los valores también le ayudan a explorar todas las vías posibles para cumplir con sus obligaciones profesionales.



Por el contrario, la falta de uso de los valores produce, como ocurre con los sentimientos, una dificultad en el análisis objetivo de la moralidad del asunto del que en cada momento se trata, por falta de práctica, y, por lo tanto, un juicio titubeante, lo que a la larga produce la relativización de los mismos y que puede conducir a planteamientos de actuación poco éticos.

Y no hay que esperar a constatar la bondad de estos u otros valores en función si se utilizan o no. No se trata de planteamientos empíricos o útiles en función de su uso. Los valores son buenos por su propia esencia natural y objetiva, independientemente de si en una sociedad o en un determinado momento se estén utilizando o conculcando.

Porque lo habitual es que los sistemas con los que el hombre está implicado (la empresa, el proyecto, el gobierno, etc.) tengan sus propios objetivos, que muchas veces actúan como elementos de presión sobre las decisiones de las personas. Pero también sobre los valores, que son los únicos elementos objetivos del sistema, que pueden ser manipulados por la utilización interesada de términos como la ética utilitarista, la ética posible, etc., que son excusas para actuaciones, cuanto menos, confusas y, al final, poco éticas.

→ 6



Modelo para la resolución ética de la gestión de los proyectos. Esquema e infraestructuras

6.1 Modelo conceptual del planteamiento ético en la gestión de proyectos

Según lo que hemos expuesto hasta ahora, 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.

El primer paso consistiría en asumir el tema sobre el que se debe actuar captando la “realidad” de la situación con toda la información posible que lo envuelve; la precipitación o la falta de datos puede hacernos actuar negligentemente. Esa información completa nos llevará al reconocimiento de la moralidad existente en el planteamiento y nuestra disposición para emitir un juicio moral sobre el asunto (véase el capítulo 1).

Una parte importante de esa realidad es constatar la temporalidad de la operación proyecto, es decir, que la actuación, ética o no, se concentra en un corto espacio de tiempo. El gestor, después de la operación, empieza la gestión de otro proyecto, probablemente muy diferente del anterior en espacio, cliente, lugar y temática. Así que esa facilidad para “evadirse” rápidamente de lo realizado puede distorsionar su capacidad para una evaluación ética de su actuación temporal, que el gestor puede considerar que es puntual y “rápidamente olvidable”.



Bajo la afirmación anterior, se entiende que resultará “más fácil”, intelectualmente hablando, actuar con poca ética gestionando proyectos que gestionando “empresas”, que tienen un horizonte largo y continuado en el tiempo y en las que la demanda de responsabilidades y la visualización de los efectos de la actuación son más evidentes y notorias para todos los implicados.

Además de la temporalidad, la consideración más importante para el juicio moral que nos lleva a la actuación ética es el autoconvencimiento por parte del gestor de su compromiso por conseguir los objetivos. Siendo estos honestos y aceptados, el primer indicador de la actuación que calificaríamos como ético sería el hecho de iniciar el camino para su consecución y, dentro de los límites éticos, conseguirlos.

6.1.1 Factores individuales

A partir de lo que hemos dicho anteriormente, y si existe la disposición para actuar bajo criterios éticos, se predispone en nuestro interior la idea de actuar según el juicio emitido.

La intención de la actuación nos favorecerá, a continuación, a actuar moralmente.

En cada uno de los estadios a los que nos hemos referido anteriormente, y tal como se muestra en el esquema de la figura 6.1, existe una presión intelectual que proviene de los factores individuales propios de cada persona: sexo, edad, educación, personalidad, cognitividad, preferencias, habilidades, etc.; y, por otra parte, unos factores del entorno inmediato que suministra la sociedad que la envuelve: sistema de recompensas, cultura, valores establecidos, implantación más o menos intensa de la moral en la vida pública, etc.

Pero para poder disponer de un cierto margen de distancia frente a esos factores de presión que hemos comentado, que podrían condicionar negativamente nuestro juicio, creemos necesaria la existencia y la práctica de unos valores individuales, de la persona que ha de actuar, que también favorecerán a la disposición de una “moral imaginativa”, que mencionábamos en párrafos anteriores, que ayuda a actuar con un cierto “desprendimiento” y con más objetividad, atendiendo más al resultado que se obtendría que a la convicción ética ajena a las consecuencias.

En cualquier caso, hay que advertir que estos valores de entrada pueden estar condicionados por toda una carga histórica y cultural anterior y que, algunas veces y para algunos de ellos, se muestran como valores interpretados de forma excesivamente parcial a intereses corresponsables de esa carga cultural e histórica de donde provienen.

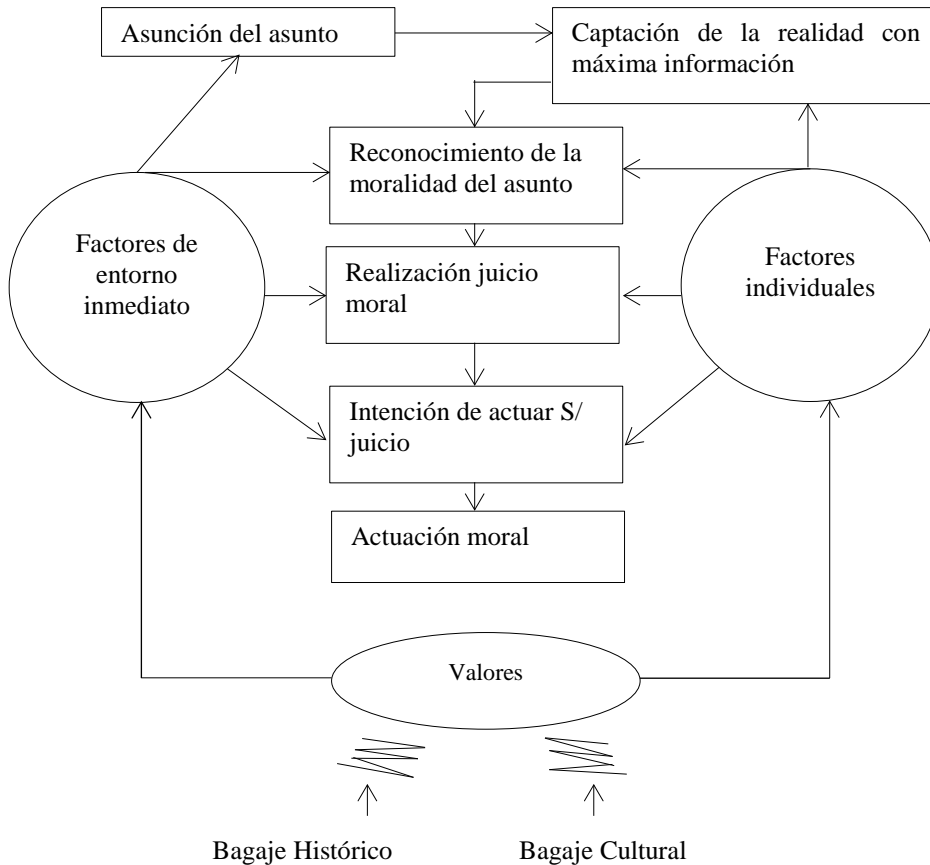


Fig.6.1
Modelo conceptual del
planteamiento ético de
la gestión de proyectos

6.1.2 Factores de entorno inmediato

También resulta difícil reconocer el entorno en el cual se manifiesta el acto sobre el que se ha de emitir el juicio ético. Esa dificultad estriba no solo en las complicaciones de ese entorno, sino en que muchas veces el análisis se hace desde la distancia, enmarcando el problema desde la cultura y el lugar propios del gestor y no en los que se desarrolla el problema.

Ese entorno, con sus limitaciones, condicionantes, usos y costumbres, también ha de venir matizado por los valores a los que estamos aludiendo con un espíritu de objetividad sin que se vean influenciados negativamente por el bagaje cultural e histórico en donde transcurre el hecho sobre el cual hay que manifestarse. La presión que se produce al respecto es muy grande, y se debe analizar y tomar o no en consideración (pero no para declinar en nuestra responsabilidad sobre lo que nos parece justo a la luz del juicio ético).

Ulrich Hemel relata en *Valor y Valores. Ética para directivos* (2007) el siguiente caso sobre Transdyn AG, una empresa alemana ficticia y dedicada a la logística con sede en Alemania y con empleados repartidos en todo el mundo:



“Me gustaría confrontar dos puntos de vista representados por Paul en Alemania y por Mahmoud en Pakistán, ambos empleados en Transdyn y, de esa forma, estar en contacto directo con las consecuencias derivadas del intercambio global de productos. Hace poco, la dirección de la empresa multinacional rescindió un contrato a una subcontrata pakistaní porque una foto, en la que aparecían unos niños ayudando a descargar unos palés vacíos, llegó vía internet a la sede central de la empresa en Alemania. Paul, que trabajaba en la sede central, argumenta lo siguiente:

– Es moralmente reprobable tolerar el trabajo infantil. La carta de los derechos humanos está mundialmente reconocida y esta atribuye a los niños unos determinados derechos para su desarrollo físico y psíquico. El trabajo infantil menoscaba ese tipo de derechos. Si las empresas occidentales tolerasen por motivos de coste el trabajo infantil en las empresas de sus proveedores, serían culpables de la explotación de los más débiles de entre los débiles. Además, la existencia de un dumping salarial mediante el trabajo infantil provocaría la pérdida de más puestos de trabajo de producción en Alemania, porque nosotros, con nuestros salarios alemanes, con toda seguridad no seríamos competitivos, ni querríamos serlo, con respecto al sueldo que se paga por el trabajo infantil.

Mahmoud, que gestiona la planificación de los proveedores de Transdyn en Pakistán, responde como sigue:

– La expectativa de vida en Pakistán era de 51 años en el año 2001. Teniendo en cuenta una población de 145 millones de personas y una mortalidad infantil que conduce a la muerte a más del 10 % de todos los neonatos antes de cumplir los 5 años, cualquier contribución a los ingresos familiares es un medio directo para la supervivencia de una familia. La superioridad moral que exhibe la ideología occidental es, en realidad, una forma encubierta de prepotencia y de colonialismo. La negación de una posibilidad de trabajo es, en algunos casos, una sentencia de muerte segura para los afectados. Como empleado de Transdyn puedo comprender la discusión provocada en Europa y cumpliré con las instrucciones, pero no las considero justas”.



El caso es comentado ampliamente en el libro escrito por Ulrich Hemel. Nosotros enfocaremos un breve análisis considerando los criterios que ha utilizado el gestor del caso (la persona de Transdyn que, desde Alemania, era la encargada de la gestión de la producción en Pakistán) y deberían utilizar gestores en situaciones similares:

Probablemente el primer error sería no dar el visto bueno de los medios utilizados por el subcontratista ni tampoco establecer ningún control al respecto. Desde el punto de vista ético significa una dejación de sus funciones; sería **“la definición y control del capital humano y técnico”**. Si se hubiera hecho, se habría asegurado la consideración éticamente aceptable de los medios utilizados incluso de los subcontratistas, a los que con más asiduidad se acude para ser eficiente y competitivo.



El segundo aspecto, una vez manifestado el incidente sobre el cual se hace la calificación ética, es **“evitar hacer de las declaraciones y definiciones retóricas sobre la ética como arma decisoria sobre cómo actuar”**. La teoría emanada, consecuencia de declaraciones y definiciones de esas características, choca muchas veces con la dificultad de su aplicación, por lo que la valoración puede estar equivocada. Las declaraciones y definiciones generales deben considerarse como tales y, por lo tanto, a la hora de la aplicación práctica han de tenerse en cuenta consideraciones empáticas y las que aquí mencionamos, entre otras.

El indicador más relevante para la calificación ética es **“la consideración de si se está produciendo o no un daño a un tercero”**. Y el análisis se debe hacer a partir del entorno que rodea el hecho que tenemos que calificar; pero a partir de este hecho también al resto de los que se consideran factores de entorno inmediato (próximos en el espacio y en el tiempo).

Otra de las consideraciones sobre los factores de entorno inmediato es el análisis *in situ* de **“constatar que se pueden conseguir los objetivos con los medios y sistemas que el entorno nos manifiesta”**. Esto quiere decir que si nos apercebimos que para conseguir los objetivos, de entrada, ya tenemos que conculcar principios éticos (la utilización de niños, por ejemplo), no deberemos empezar la operación, ya que no estamos obligados a hacerlo. En todo caso, estamos convencidos de que siempre se puede encontrar alguna alternativa o compensación para seguir siendo eficientes y competitivos. La eficiencia en las operaciones depende de muchos factores y no solo del coste laboral de una parte del proceso, como en el caso anterior.

Por último, citemos la consideración de que la **“responsabilidad sobre la ética se ha de asumir en el campo de acción y con todas sus consecuencias”**, evitando, como ya hemos dicho, asunciones teóricas y desde la distancia. Esa proximidad nos acercará a acertar en el juicio ético. Es el caso de la entronización en el mercado de un producto nuevo o un proceso más eficiente para el producto conocido que hace que otros productores salgan claramente perjudicados. Pues bien, la actuación ética no debe permitir que, amparándose en la mediocridad y en la falta de voluntad real de ser “excelente”, no se actúe y se deje seguir a algunos actores con su estado de bajo nivel en el sector o producto de referencia. El compromiso de mejora es la mejor tarjeta de visita para un comportamiento ético. Es el compromiso con la “verdad”.

6.1.3 Actuación moral

Tras tomar en consideración los factores individuales y de entorno, captando la realidad, asumiendo el asunto, reconociendo la moralidad, realizando el juicio moral, llegamos a la intención y decisión de la actuación moral.

Partiendo de un sistema de valores establecido, compuesto por los valores que hemos comentado anteriormente, el criterio de decisión sobre cómo actuar puede leerse dentro de seis grandes bloques: efectividad, eficiencia, adecuación, equidad, responsabilidad y conveniencia (Dunn, 2008, p. 221).

- **Efectividad** si la acción consecuencia de la decisión se entiende que puede conseguir resultados específicos.



- **Eficiencia** si se consiguen los objetivos con el mínimo coste posible.
- **Adecuación**, que es una medida del grado por el cual un determinado nivel de efectividad satisface las necesidades, valores u oportunidades que llevan a la resolución del problema.
- **Equidad** referida a la distribución de los costes y efectos generados por las acciones entre los diferentes actores.
- **Responsabilidad**, que mide el grado por el cual algunos grupos de necesidades, valores o preferencias son satisfechas por la acción.
- **Conveniencia**, que compara diferentes criterios y evalúa si los objetivos conseguidos por la acción que sigue a la decisión del gestor son o no son los correctos para el conjunto de actores basado en los valores y cómo es de realista la asunción de los objetivos que se plantean.

6.2 Infraestructura e instrumentos de apoyo para la aplicación de una gestión ética

Asumir una concepción personal ética en la vida es indispensable para actuar éticamente de 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 difícil una aplicación ética de todas las actividades; no se llega más allá que a un planteamiento puramente teórico y efectista con fines exclusivamente propagandísticos.

Por todo esto es recomendable la existencia de una cierta infraestructura de base que allane el camino o, al menos, que 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, acompaña a muchos planteamientos.

Reflexionaríamos de la misma forma si pensáramos en macroorganizaciones como regiones o países en los que en la sociedad está establecido un tipo de comportamiento que bordea o interpreta los valores de forma muy local y restringida, que hace que las personas e instituciones vean como “normales” actuaciones, en todas las áreas y por supuesto en la gestión de proyectos, que en otras regiones o ciudades se calificarían como poco éticas.

Para paliar el conflicto 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 macroorganizaciones que *de facto* están subjetivando el concepto de algún “valor”, adaptándolo a sus propios intereses:



En algunas ciudades, los servicios del Ayuntamiento para el control de proyectos y la ejecución de edificios y urbanizaciones piensan que solo hay un grupo determinado de profesionales excelentes, que son los únicos capaces de “interpretar lo que conviene a la ciudad”, así que restringen a unos pocos 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 atiendan a 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 y se ven “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.

6.2.1 Infraestructura externa al equipo de gestión del proyecto

Citamos algunos ejemplos de propuestas de infraestructura que estimamos que serían útiles para conformar un campo propicio a actuaciones éticas.

Pliegos de condiciones éticas

Proponemos incluir entre los pliegos de condiciones técnicas, comerciales y generales de los documentos de proyectos uno que tuviera un contenido relacionado con comportamientos éticos. Su redacción debería afectar a todas las fases del proyecto: desde el diseño y la contratación de los realizadores hasta el cierre de la operación.

Valoración de comportamientos éticos

En esta ocasión se trataría de incluir, dentro de los componentes del sistema de valoración para la adjudicación de una gestión de un proyecto, 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.). Expertos del Centre de Governança del Risc de la Universidad Autónoma de



Barcelona aconsejan, por ejemplo, que los ofertantes de concursos públicos puedan obtener “certificados de buenas prácticas” para que puedan optar a las licitaciones. Y sería lo mismo para la adjudicación al resto de actores contratables: realizadores, consultores, especialistas, suministradores, etc.

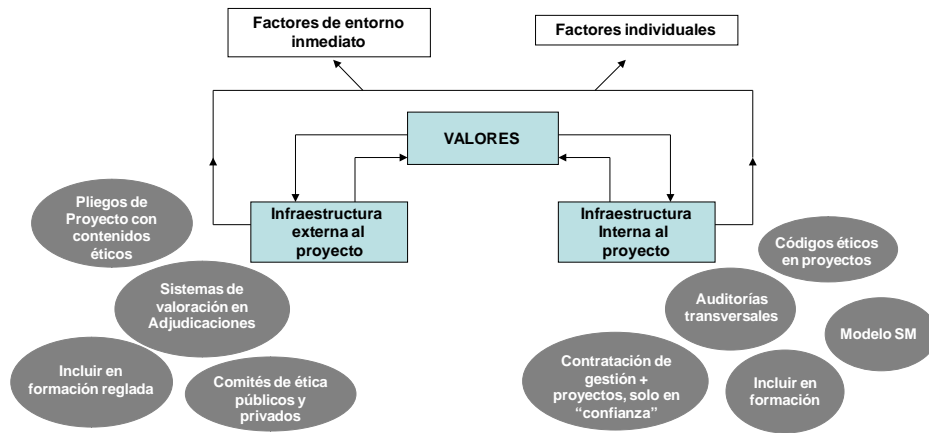


Fig. 6.2 Afectación de las infraestructuras a los valores y a los factores de entorno e individuales

Establecimiento en los países, ciudades u organismos públicos de comités de control de la gestión ética en los asuntos públicos

En Estados Unidos funciona, desde 1977, la Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), la primera legislación que criminaliza los sobornos de sus ciudadanos en el exterior, legislación que produjo un cambio legal sustancial que se traducía en que las naciones ricas no pueden utilizar el soborno en los países pobres para conseguir prebendas.

En Canadá, en 1999, a través de la Canada’s Corruption of Foreign Public Officials Act (CFPOA), se estableció una ley en el mismo sentido: un organismo independiente del gobierno. Posteriormente, en 2003, las Naciones Unidas promovieron una convención firmada por 140 países que daba soporte a la lucha contra la corrupción.

En el Reino Unido funciona la U.K. Bribery Act, que resulta incluso más dura que la FCPA y la CFPOA. Ambas consideran aceptable que haya sobornos en otros países si esta práctica se permite en dichos países. En cambio, la legislación de U.K. prohíbe esta práctica también en cualquier otro país asimilándolo a lo que se prohíbe en el Reino Unido.

En España, el Real Decreto 432/2009, de 27 de marzo, generó la Oficina de Conflicto de Intereses, que depende del propio Gobierno.

Y, en general, desde finales de 1990, muchos países occidentales han ido introduciendo leyes que dan soporte a la actuación ética de sus ciudadanos, tanto en el exterior como en el interior de sus fronteras.



La legislación, de obligado cumplimiento, parece que deviene necesaria por cuanto las personas, en opinión de Adolf Tobeña, catedrático de psiquiatría de la Universidad de Barcelona (La Vanguardia, 13/5/2012), solo en el 20 % - 25 % de los casos son honestas y cumplen las normas “de motu propio”. Y un porcentaje similar lo son deshonestas sistemáticamente. La mayoría, un 40 % - 45 %, actúa según la oportunidad y serán honestas o deshonestas según la vigilancia.

Actuar honestamente para los honestos habituales es una actividad que no comporta dificultad “cerebral” en la decisión (según Joshua Green y Joseph Paston, del Departamento de Psicología de la Universidad de Harvard). Su actuación es automática. En cambio, la actuación deshonestas –la mentira, por ejemplo– requiere para los habitualmente deshonestos de una “actividad cerebral” extra. Y todo esto de acuerdo con un experimento realizado en un nutrido grupo de personas a través de escáneres de su actividad cerebral.

Lo anterior refuerza nuestra propuesta de que la asunción ordinaria de valores facilita y provoca una cierta sencillez a la hora de saber cómo actuar de forma ética. El “entrenamiento” en los valores provoca hábito y hace “sencilla” la decisión de cómo actuar. Y las reglas de juego que enmarcan y promueven ese entrenamiento –la legislación– son un instrumento necesario contra la arbitrariedad o la “dificultad” escénica en la que un gestor y el resto de actores se pueden encontrar.



Comités éticos y códigos de conducta

Proponemos la generalización de comités de seguimiento de conductas éticas en las organizaciones privadas. Comités que tendrían, como obligación estándar, emitir informes anuales sobre la salud de las buenas prácticas éticas y cuyo receptor fuera, por ejemplo, la dirección general de la organización de que se trate.

Domenech Melè (2000) señala en su libro *Raíces Éticas del Liderazgo* lo que Driscoll y Hoffman, Ferrell y Gardiner y Weaver, Treviño y Cochran consideran que puede ser un buen índice para un programa formal de ética corporativa:

- Elaborar un código ético
- Crear comités éticos
- Mantener sistemas de comunicación éticos
- Nombrar un EO (ethics officer) como persona encargada de coordinar políticas sobre ética



Además de la necesidad de la existencia de comités de seguimiento de operaciones privadas, estas deben actuar con criterios estrictos y susceptibles de revisiones y con-



troles, a su vez, por mecanismos de segundo grado. Al respecto fue paradigmático que durante 17 años, Bernard Madoff, el llamado “financiero de los millonarios”, estuvo gestionando un proyecto basado en esquemas Ponzi –estafa piramidal– produciendo un fraude financiero gigantesco, que salió a la luz en 2008, con intervenciones en Wall Street que suponían una estafa de 40.325 millones de dólares.

El sistema de fraude era tan burdo que cuando se descubrió, el propio Bernard Madoff manifestó su extrañeza de que no lo hubieran descubierto antes. Todos los controles, si los hubo, que se supone que sí, fueron débiles partiendo de supuestos de que daban, de entrada, votos de confianza a una gestión que supuestamente debía ser buena sin normas de razonable comprobación y excelencia en el análisis. Y eso que desde 1992 la agencia correspondiente de control recibió al menos seis quejas documentadas sobre sus actividades (pagaba los altos intereses de los inversores con los depósitos de los nuevos que entraban en la red).

El propio organismo controlador, la Securities and Exchange Commission (SEC), difundió el comentario de que “con una sencilla comprobación” lo hubieran descubierto, pero su fama parecía deslumbrar a los “examinadores”.

Madoff fue condenado en 2009 a 150 años de cárcel.



Respecto a los códigos éticos, recogemos como línea general de pensamiento la propuesta que hizo la *Encyclopedia of Philosophy* de Paul Edward (1967) sobre las cuatro características conceptuales, que a su juicio debería recoger, y a las que nosotros agregamos una más que define aspectos concretos:

- Creencias sobre la naturaleza del hombre.
- Creencias sobre los ideales, sobre lo que es bueno, deseable o digno de perseguir para conseguir su propio bien.
- Reglas sobre lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer.
- Motivos que nos inclinan a escoger lo bueno o lo malo en el transcurso de una operación.
- Lista de acciones y asuntos concretos que recogiendo el espíritu de los puntos anteriores, ejemplifique y clarifique esa filosofía de actuación.

Proponemos a continuación un listado de las acciones y asuntos mencionados en el párrafo anterior que una organización gestionada, totalmente o en parte, por proyectos podría incluir en un código ético, definiendo con ellos cómo actuar en cada caso de acuerdo con la ética:

- Invitaciones y regalos a personas de la Administración Pública
- Aceptación de regalos
- Dar regalos a clientes, posibles clientes y suministradores



- Actuación e informes de comparación de ofertas para los proyectos
- Contribución económica, en su caso, con la Administración Pública a proyectos (museos, teatros, representaciones, etc.)
- Contribución a la financiación de partidos políticos
- Tratamiento de informes sobre auditorías de proyectos
- Situaciones diversas de conflictos de intereses
- Asuntos relacionados con conflictos de intereses
- Buena fe en las negociaciones
- Seguridad en el empleo
- Daños en el medio ambiente
- Seguridad en los productos y servicios
- Estándares en los productos
- Información confidencial
- Transparencia en los estados contables
- Discriminación
- *Mobbing*
- Inversiones
- Relaciones con los suministradores
- Relación con los competidores
- Compromisos con los empleados y/o colaboradores
- Tratamiento a los recién llegados al proyecto y/o empresa
- Estándares de la forma de relacionarse con actores externos al proyecto (sindicatos, asociaciones, Ayuntamiento, vecinos, etc.)
- Acoso sexual
- Equidad en las retribuciones y/o en la propuesta de primas por consecución de objetivos
- Cumplimiento de las leyes

Formación ética

Esta propuesta es de alcance y tiene un horizonte mucho más lejano que el meramente proyectual o empresarial. Sin embargo, tendría una repercusión, a largo plazo, mucho más determinante y efectiva que cualquier otra.



Se trataría de considerar, de forma efectiva e importante, la ética dentro de los planes de formación de los jóvenes y adultos, lo que se refiere no solo a la existencia del tema en los planes de estudio como materia troncal, sino que cualquier otra materia que se imparta pueda estar impregnada de consideraciones éticas; todas las materias en todas especialidades y niveles en que se estudian son susceptibles de admitir consideraciones éticas a través del ejemplo, el impulso y la práctica de los valores a los que hemos aludido.

Así que no es solo una línea de actuación para las autoridades educacionales con el objeto de que se incluyan en los planes de formación, sino también como argumentario expositivo para los propios docentes en su exposición diaria de las materias de las que son responsables. Por lo tanto, se trata de una asunción cultural para una forma de ser y de reflexionar sobre los diferentes aspectos que envuelven, en este caso, la gestión de las operaciones.

Es notorio observar que en muchas universidades que imparten enseñanzas técnicas para formar directores y gestores de proyecto no aparece en ningún momento la ética. En cambio, es uno de los problemas que un *project manager* se encuentra habitualmente. Problemas que en numerosas ocasiones se solucionan mal ocasionando graves consecuencias para él y para el resto de actores involucrados; lo que hace más incomprensible que no se aborde este problema en todas las universidades.

6.3 Infraestructura interna al equipo de gestión de proyectos

6.3.1 Códigos éticos *ad hoc*

Para muchos proyectos, por sus características o dimensión, puede interesar la disposición de códigos éticos específicos establecidos para todos los actores que intervienen en el proyecto, sobre todo en el cliente y en el equipo gestor (este último en el caso de que no esté integrado en el propio cliente).

6.3.2 Auditorías transversales

Es una medida habitual para establecer en organizaciones con sistemas de calidad homologados. La auditoría ética se daría en todo el proceso del proyecto. Se podrían contratar consultores independientes que testaran la bondad del proceso, o se podrían hacer depender de un organismo interno. De hecho, en Canadá, por ejemplo, y para velar por el *fairness* de las operaciones de proyectos de colaboración público-privada (*public & private partnership*), se contratan consultores independientes que permanecen como agentes controladores de todo el proceso, lo que hace más difícil la aparición de comportamientos poco éticos.



Peter Singer (El País, 12/7/2009) 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 juramento adoptado en 2006 por la Thunderbird School of Global Management de Arizona.



En esa fecha, el 20 % de los alumnos ya habían hecho el juramento. Este juramento va más allá de lo que Milton Friedman escribió en 1962 sobre que “los negocios tienen una y solamente una responsabilidad social: usar sus recursos y participar en actividades especialmente diseñadas para aumentar sus beneficios económicos tanto como lo permitan las reglas del juego, es decir, que participen en una competencia libre y abierta sin defraudar o engañar”. El juramento de Harvard compromete la función directiva a promover un bienestar general sostenible y de largo plazo, comprometiéndose a sí mismo y a los que están bajo su supervisión, e incluso a la rendición de cuentas con los compañeros de profesión.

Los valores que comentábamos anteriormente están aquí plenamente representados.



6.3.3 Pautas establecidas en la definición de la MP

Sugerimos en este apartado que sea el propio gestor quien al estructurar la MP establezca en el seno del equipo y *de facto* un conjunto de valores (véase el modelo SM en *Gestión integrada de proyectos*. Serer, M., 2010) que sirvan de guía para las relaciones entre las personas que intervienen en el equipo.

6.3.4 Formación ética

La misma propuesta formativa que incluíamos en el apartado 6.2.1, que se refería a infraestructuras externas, la extendemos, en el marco de la empresa que gestiona proyectos, mediante acciones educativas específicas, a todas las personas de la organización y, con más especificidad, a aquellas involucradas directamente con los proyectos, y también a la ejemplificación por parte de los máximos ejecutivos de la organización, que son los que transmiten cómo se debe actuar a todos sus miembros.

También sugerimos incluir la ética en los programas de formación de los gestores y directores de proyectos.

Manifestamos, en último término, que la adopción de sistemas de infraestructura para mantener una cierta disposición ética permanente en el tiempo permite conseguir beneficios en la eficiencia. Esto supone la ganancia de tiempo y gestión gracias a la estabilidad de unos comportamientos que generan menos dudas y provocan la confianza generalizada en y alrededor de los actores que gestionan proyectos.

6.4 Prevalencia permanente, respecto a las infraestructuras, en la actuación ética

En cualquier caso, no debemos olvidar que la ética soportada por la práctica de valores con categoría de “valores objetivos y no subjetivos” frente a las actuaciones sirve para establecer límites a nuestra voluntad y va más allá de las normas y la legalidad. En las reglas y códigos imperan los aspectos prescriptivo, legal, obligatorio, impositivo, coercitivo y punitivo; es decir, sobresa la presión externa. En cambio, en las normas éticas



destacan la presión de valores captados y apreciados internamente y que regulan las conductas.

El fundamento de la norma ética es el valor descubierto internamente en la reflexión de las personas, no el valor obligado desde el exterior (Reyes, A., 2011). Por lo tanto, las infraestructuras deben estar al servicio de esta idea y no al revés.

6.5 Conceptualización y base ética de las actuaciones de un gestor en el proceso de gestión del CVPU: el modelo SM de gestión de proyectos

En este capítulo, hemos propuesto el modelo conceptual para tomar decisiones éticas, basado en el ejercicio de los valores, que podría ser útil para cualquier tipo de gestión. Ahora queremos complementarlo introduciendo las diferentes funciones que realizan los gestores dentro del CVPU. En esta propuesta, se incluyen los valores a los cuales nos hemos referido, para demostrar que no se trata de algo ajeno o añadido al proceso de gestión de las operaciones, sino que es parte consustancial del mismo para garantizar una labor eficiente y, a la vez, ética. Se trataría de juntar y complementar entre sí el modelo conceptual citado y el CVPU para conceptualizarlos en un solo esquema, el denominado *modelo de gestión SM*, que es un sistema compuesto por cuatro subsistemas: el básico, el funcional, el direccional y el cooperativo (v. *Gestión integrada de proyectos*, M. Serer, 2010).

Consiste en seguir las actividades según el esquema lineal del CVPU haciendo una integración sistémica. Con ello, respondemos a las preguntas siguientes:

- ¿Qué es lo primero que debe hacer un gestor cuando se le encarga la gestión de un proyecto, o decide acometerlo por sí mismo?
- ¿Cuáles son los aspectos más importantes que debe considerar, desde el principio, bajo el prisma de la ética?
- ¿Cuáles son las preguntas que debe hacerse y las respuestas ciertas que debe obtener, para asegurarse de que lo que está haciendo durante el proceso de gestión es lo correcto? ¿Cuál es ese hilo conductor que lleva al éxito sin dejar de ser éticos?
- ¿Qué base de trabajo debe buscar para asegurarse que su concepción ética y la eficiencia sean compartidas por todos los *stakeholders*?

El modelo se representa como una figura en forma de espada (v. figura 6.3) cuya empuñadura es lo más importante y lo que nunca se debe “soltar”: la mano debe asirla con fuerza ya que incorpora el objeto del proyecto; la estrategia, con los objetivos que hay que llevar a cabo, y la filosofía de actuación, que indica con qué ética se quiere llevar a cabo la gestión (M. Serer, 2010).

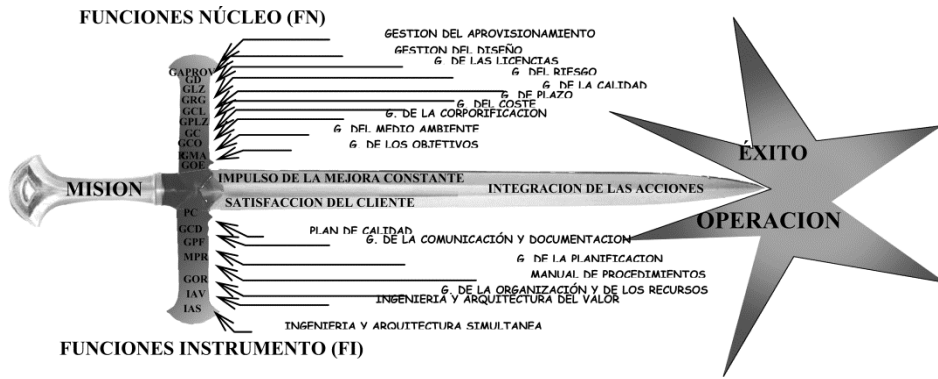


Fig. 6.3
Modelo SM para la
gestión integrada de
proyectos

6.5.1 Primeros pasos: el subsistema de base

Lo primero que debe hacer el *project manager* cuando se le encarga o decide llevar a cabo la gestión de un proyecto es establecer la misión del proyecto (MP). El esquema adjunto lo representa como un subsistema básico que consta de cuatro elementos: el objeto, la estrategia, los valores y las conductas. Es la “empuñadura” de la espada.

No es imprescindible –ni normalmente es posible– que la MP quede establecida totalmente en la fase de concepción. Ordinariamente, se confirma, se modifica o se completa durante las fases de desarrollo y de implementación, sobre todo en lo referente a la concreción de los objetivos, que pueden ir modificándose a medida que van cambiando algunas expectativas o realidades

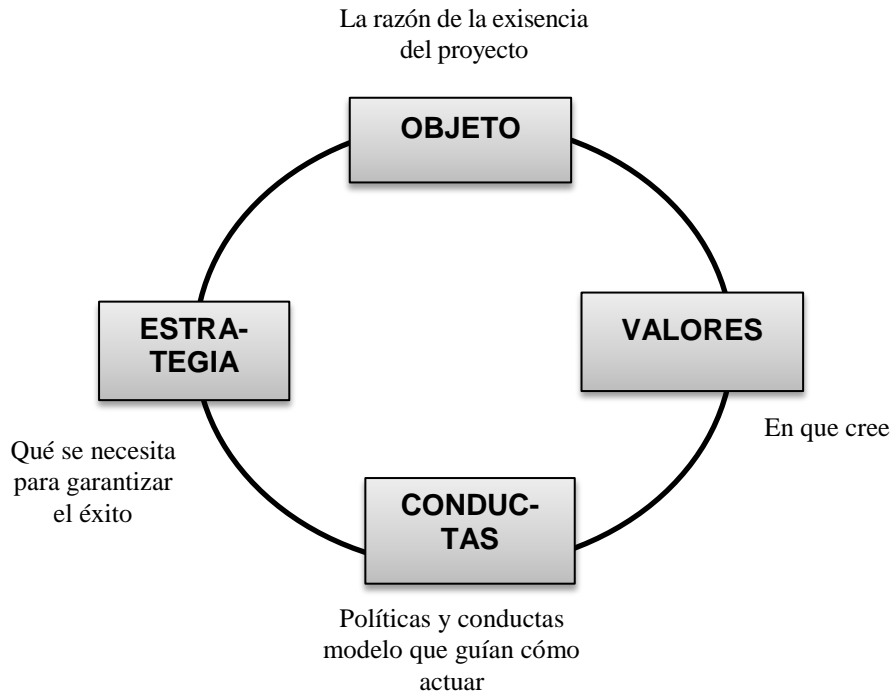
La reflexión ética deberá hacerse al conocer y/o descubrir el “objeto” del proyecto (la razón por la cual se lleva a cabo: qué es lo que hay que hacer, cómo, cuándo, por qué, a qué precio...). Y, como siempre, el baremo ético se mide, fundamentalmente, por las consecuencias que tiene sobre un tercero (v. capítulo 1)

El siguiente paso es establecer la estrategia (v. capítulo 2), que medirá el nivel ético en función de la calidad y la precisión en el análisis de la situación del entorno, las posibilidades reales de consecución del objeto del proyecto, la definición realista de los objetivos, los CH, T y E previstos, así como la planificación prevista que éticamente debe plantearse como horizonte razonable.

En todo caso, la principal base ética de la gestión vendrá determinada por el establecimiento de *facto* de unos valores y unas conductas que marcarán cómo y de qué manera el equipo de gestión debe actuar. Para ello, recomendamos que el equipo llegue a interiorizarlos, al objeto de que se manifiesten de forma espontánea. En el capítulo 5, enunciamos algunos de los valores y conductas que hemos detectado como más habituales para una gestión ética de la gestión de proyectos.



Fig. 6.4
Subsistema de base



Por ejemplo, la detención del valor del respeto hará que las personas sean puntuales en la entrada y la salida de las reuniones, pues se trata de no perjudicar otros compromisos adquiridos por las personas asistentes, ya sean personales o profesionales, o que no interrumpen constantemente las manifestaciones orales de los demás. Una conducta habitual marcada por la equidad llevará a dar las mismas oportunidades a todos los integrantes en una licitación durante la GAPROV. Otro valor, el de la excelencia, hará que los informes que se emitan analicen en profundidad todas las opciones y no solo las interesadas por un actor u otro, y que se estudien todas las respuestas posibles a todas las preguntas que puedan plantearse, dentro de los límites normales. La lealtad, por ejemplo, evitará que un miembro de un equipo de gestión abandone un proyecto, para aceptar otra oferta económica, en un momento crítico en que él sea imprescindible para terminar una fase del mismo y deje al resto del equipo sin su concurso, lo cual provocaría un daño a todos ellos. Y así podríamos seguir con todos los valores sobre los cuales hemos reflexionado en el capítulo 6.





6.5.2 El subsistema funcional

Precisamente para evitar que los avatares del proyecto hagan “soltar” la empuñadura, el gestor lleva a cabo las funciones necesarias que, ejecutadas con plenitud, han de garantizar la consecución de los objetivos definidos en el subsistema de base: son la “cruce-ta” de la espada, cuya misión es impedir que el gestor “suelte” la empuñadura y deje de cumplirse la MP.

Esta “cruce-ta” la forman las funciones nucleares (FN), que son aquellas funciones sobre las cuales hemos reflexionado desde el punto de vista ético en los capítulos 2 y 3: la GD, la GC, la GAPROV. etc. Y, para llevarlas a cabo, utilizamos, como medio, las funciones instrumentales (FI), que están integradas por la GPF, el Manual de Procedimientos, la IAV, la IAS, etc.

6.5.3 El subsistema direccional

Mientras el gestor va ejecutando todas las FN y las FI, que constituyen la concreción de las actuaciones que llevan a la consecución de los objetivos, hay momentos en que no está del todo seguro de si su actuación va o no por el buen camino; es entonces cuando aparece el “hilo conductor” de las actuaciones (subsistema direccional), que indicará al gestor, si lo sigue, si sus decisiones son las correctas.

Es el “filo” de la espada.

Todos los proyectos tienen un hilo conductor específico. De forma genérica, nosotros proponemos tres, que son habituales.

Se trataría de que, ante una situación de duda, el gestor se respondiera a sí mismo si su actuación responderá afirmativamente a estas tres preguntas:

- Mi actuación y decisión en este caso ¿van por el camino de mejorar y progresar a partir de lo que se está haciendo o está previsto hacer?
- Mi actuación y decisión, así como sus consecuencias, una vez integradas con el resto de actuaciones, ¿favorecen la consecución de los objetivos del proyecto?
- Mi actuación y decisión ¿le gustarán a mi cliente?

Desde el punto de vista de la ética, las tres respuestas afirmativas son oportunas. La primera porque, éticamente, tenemos la obligación de mejorar continuamente nuestra gestión para procurar el mayor beneficio para nuestros clientes y, en general, para los *stakeholders*. Por otro lado, se trata de evitar el error, blandiendo el valor de la excelencia, integrando nuestra actuación con las demás actuaciones nuestras y de los otros actores. Y, en último caso, debemos asegurarnos que lo que tenemos previsto hacer será aceptable por nuestro cliente y que este compartirá nuestra decisión, para lo cual debemos demostrar lealtad e interés por hacer bien nuestro trabajo, lo cual es imprescindible para que nuestra actuación pueda considerarse ética.



6.5.4 El subsistema cooperativo

Se refiere al entorno que el gestor ha de crear para desarrollar su trabajo. Este entorno ha de estar formado por la mayor cantidad posible de capital social, es decir, por la mayor cantidad de confianza posible (envolviendo la espada).

El valor de la confianza, del cual ya hemos hablado, crea una atmósfera de trabajo que, por sí sola, consigue dos objetivos:

- Por un lado, mejorar la eficiencia de las operaciones, tal como ya hemos visto en el capítulo 5.
- Y, por otro lado, impedir actuaciones no éticas, ya que la existencia de confianza mutua entre los miembros del equipo gestor y con el resto de los *stakeholders* es consecuencia y, a la vez, provoca que los miembros actúen éticamente y no se perjudiquen ente sí. Cuanto mayor es el capital social, más posibilidades hay de actuar éticamente.

6.5.5 Conclusión

La gestión ética de las operaciones no aflora de forma natural y sencilla, como un conjunto de actitudes y conductas habituales que llevan al éxito. La complejidad de los proyectos, el entorno que les rodea y la exigencia de rentabilidad generan un marco proclive a una prevalencia de lo inmediato, práctico y rentable, frente a las consideraciones éticas. Es por ello que es recomendable establecer un sistema *ad hoc* de forma proactiva, preparándose y armándose de infraestructuras y de modelos preconcebidos que, partiendo de los objetivos deseados, tengan la ética como raíz a partir de la cual se edifiquen los procesos que lleven a una gestión eficiente.

Al respecto, el modelo SM al cual nos hemos referido está pensado precisamente en esa línea: que la ética sea, desde la base, algo consustancial a la propia gestión eficiente: es la conceptualización de los procesos y de las operaciones que, bajo la ética, conducen al éxito de las operaciones.

Todo lo que se ha reflexionado hasta este capítulo se estructura e integra en el modelo SM, que ayuda al gestor a guiarse por vías positivas y seguras hacia la gestión eficiente y ética de sus proyectos.



→7



El aprendizaje de los valores para el gestor de proyectos

7.1 Universo del aprendizaje

Hace años, antes de la edición de este libro, los valores se aprehendían básicamente desde la niñez desde dos lugares usuales de contacto: la familia y la escuela. Básicamente eran los centros neurológicos que transmitían directa o indirectamente los principios básicos que influirían en el comportamiento futuro. Y ocurriría tanto en los países desarrollados como en los no desarrollados. Pero en los últimos años, la globalización, entre otros factores, ha hecho que los “mensajes” que el ser humano recibe vengan fundamentalmente de otras fuentes que escapan de todo control.

Es decir, se ha perdido la uniformidad en los planteamientos pero también el lineamiento de las bases éticas que ha divergido en direcciones múltiples y algunas veces irreconocibles. Esto ha permitido el nacimiento de una subjetividad que favorece llegar a la edad madura con una dispersión en los criterios que se deben tener en cuenta para posicionarse delante de una situación sobre la que hay que tomar una decisión ética.

A través de los medios universales de comunicación, llegan de todas las partes del globo los ejemplos y mensajes que provienen de políticos, grupos de presión, partidos políticos, deportistas, vendedores de sí mismos, artistas, articulistas, redes sociales, intelectuales, profesores, empresarios... Y con muchos de ellos han llegado otros principios que, si bien han generado valores universales que antes no se tenían interiorizados, han aflorado otros que llevan a una auténtica “automanipulación” de las propias conciencias que conducen a actuar muchas veces exclusivamente según los intereses propios o simplemente momentáneos, sin trascendencia.

Así, por una parte, se han adquirido valores nuevos que impulsan al respeto hacia el medio ambiente, a la solidaridad, a la igualdad de género o a la independencia, por ejemplo. Pero, por otro lado, la propia independencia, por ejemplo, como principio positivo, ha llevado, sumida en un mar de mensajes que llegan desde todos los puntos,



a la liberalidad extrema que ha comportado el juicio parcial de los hechos y la aparición de comportamientos que generan desigualdad, prevaricación o beneficio rápido, entre otros.

Las personas, que gozando de la libertad y la independencia, reciben todos estos *inputs* que les ha proporcionado el sistema, tienen, en un momento dado, que gestionar las operaciones.

Todo ello lo hemos considerado en un contexto general, y antes o en paralelo con probables estudios de segundo o tercer nivel (licenciados, graduados, másteres...), en donde los gestores se forman como tales o al menos adquieren conocimientos útiles para hacerlo. Pero en ese escenario tampoco profundizan o reflexionan de forma general y universal sobre conceptos éticos. Esta es una situación que no ayuda a esclarecer los comportamientos que, como hemos dicho, tiene un componente individual fundamental y decisivo y, al final, la responsabilidad ética ha de ser la de la persona.



Uno de los “nuevos valores” que se manifiesta como habitual en estos tiempos es el sentimiento de “superioridad” que se autoadjudican algunas personas que lo consideran un valor y que utilizan como justificación para actuar de una forma concreta. Un estudio del investigador Scott Reynolds, de la Universidad de Washington (La Vanguardia, 13/5/2012), reveló que ese sentimiento de superioridad moral les lleva a la situación de “hacer trampas, mentir, robar...” como un mal necesario para escalar posiciones que les facilitaría ayudar a más gente gracias los principios morales que creían poseer.



7.2 La fluidez en el transvase del ejercicio de los valores entre las personas y el efecto sistémico en la asunción de comportamientos éticos.

Siempre se ha dicho que la mejor manera de educar no es tanto la propuesta dialéctica que trata de convencer al educando, sino el ejemplo del educador llevando a cabo acciones y actitudes que desearía que fueran asumidas por aquel. Pues bien, normalmente eso es cierto un buen número de veces, pero también se constata que el proceso de practicar lo aprendido es largo. La falta de presión ha de venir compensada por el autoconvencimiento y eso siempre es más difícil. En el caso de los valores hay matices diferentes.

Los valores correctamente ejercidos son una fuente de energía que nace e invade el entorno en donde se ejercen y dejan un halo y un poso que suele obrar efectos de más corta respuesta en el receptor.



En Barcelona hay una iglesia de rito católico, San Odón, cuyo párroco es un sacerdote llamado Fernando Perales, que ha logrado de forma permanente y desde hace muchos años obtener llenos sorprendentes en las celebraciones de uno de los actos litúrgicos fundamentales del catolicismo: la misa de los domingos, concretamente a las 13.30 h y a las 19 h, y también la de los sábados, a las 19 h. Las tres misas las oficia él (anticipamos que según la encuesta de Paix Liturgique a través de la empresa IPSOS hecha a 2.000 personas en 2011, de un 63 % de los españoles que se declaran católicos, solo un 25,2 % acude regularmente al oficio religioso).

Me atrevería a decir que la del padre Fernando es la celebración de misa que, de forma continuada, más público concita en una iglesia católica de cuantas conozco o me han informado.

Digamos, en principio, con el convencimiento de no caer en ninguna ofensa, que la “misa” es un proyecto, cuyo diseño hace muchos años que está hecho y que continuamente se “realiza” por parte de algún sacerdote que oficia de “realizador” principal y de project manager.

Definiríamos este proyecto como de carácter continuo (PC) por dos motivos: en primer lugar, es un “proyecto” porque hay una situación inicial y otra final, ambas diferentes entre sí, y el proceso de llegar de una a otra es la misa, que será el proyecto. La situación final es bien diferente de la inicial, ya que se produce una modificación espectacular con un cambio transustancial del pan y del vino que se utiliza y que la fe católica asume como dogma de forma absoluta [La transustanciación consiste en que el pan y el vino, sin cambiar de apariencia a los sentidos, pasen a ser el cuerpo y la sangre de Cristo]. Y en segundo lugar es de carácter continuo (PC) porque se repite constantemente en todo el mundo de igual forma o con algunas variaciones. Es un proyecto –el gran proyecto de la cristiandad– que encierra “un misterio”, pero según nuestra definición de lo que es un proyecto se puede considerar como tal.

Hay también otras modificaciones de índole personal y espiritual que los creyentes, de acuerdo con su fe, obtienen. Y, en todo caso, el sacerdote –project manager– de San Odón desarrolla su función haciendo visible un conjunto de valores de los expuestos en el capítulo 3:

- **Corrección y respeto:** *el sacerdote los manifiesta empezando siempre puntualmente la celebración, para respetar, así, la puntualidad de los feligreses. Por lo tanto, se concreta el valor del respeto a través de la conducta de la “puntualidad”. Eso hace que los feligreses que deseen ir a la celebración han de ser puntuales, so pena de perderse el inicio. Prácticamente empieza “al segundo”. Además como llegan los feligreses con 7 o 10 minutos de retraso ya no merece la pena que vayan: se han perdido casi la mitad del acto.*
- **Claridad y concisión:** *el sacerdote lee todas las oraciones en voz alta y clara, sin pausa pero sin prisas. Y lo mismo que lee el Evangelio, lectura de los libros sagrados de la cristiandad, lee el comentario al mismo. Lo tiene escrito y lo lee, también en voz alta, con inflexiones en la voz cuando conviene, y sobre un texto que siempre tiene el mismo metraje. Eso quiere decir que siempre tarda el mismo tiempo. Por otro lado, al leer el comentario, impide la vacuidad del mensaje, ya*



que lo que ha pensado lo dice sin errores ni desviaciones dialécticas que inviten a la confusión o a las expresiones manidas que pueden resultar poco atractivas.

Es preciso y concreto; y hay que estar muy atento para no perderse ni las palabras ni su significado y, con ello, su mensaje.

- **Diligencia:** *el diligente, recordemos, es aquel que hace las cosas con menos tiempo que otros, lo que tanto a él como a los receptores de la acción les permite disponer de más tiempo para otros menesteres; y esto concuerda con el principio de que los recursos no son ilimitados y de que hay que utilizarlos con un principio de conservación natural. Pues bien, el padre Fernando es diligente y es capaz de hacer toda la celebración en un tiempo entre 21 y 26 minutos, dependiendo del número de feligreses que toman la “comunión” –acto trascendental de la celebración. Para controlar el tiempo, incorpora el capital humano necesario que le ayuda durante esta parte del acto y así este no se alarga más de lo recomendable. Es decir, todos los feligreses saben perfectamente a qué hora empieza y a qué hora acaba la celebración, con una diferencia de 5 minutos en el caso más desfavorable.*
- **Lealtad:** *desarrolla la homilía sin pronunciarse en contra de sus feligreses ni sus superiores, procurando guardar las distancias en temas ajenos a su ministerio que puedan dividir a las personas; en cambio, da las bases para la reflexión a la luz de los textos sagrados a los que se refiere de acuerdo con su confesión.*

La práctica y “visibilidad” de esos valores que de facto el sacerdote muestra, conduce, en nuestra opinión, a lo siguiente:

1. *Los feligreses que saben a qué hora se empieza y a qué hora se termina la celebración, saben también que el oficiante no se “anda por las ramas” en el comentario de los libros sagrados y que se le “entiende” todo lo que dice, aunque no hubiera micrófono, y que es claro en su exposición. Además, hay que estar muy atento y no despistarse, lo que mejora el rendimiento global. Pueden, por fin, comprometerse a otra acción, encuentro, viaje... posterior porque saben a qué hora exacta acabará. Con todo, lo premian con llenos absolutos y constancia en la asistencia.*
2. *Los feligreses que se quieren quedar después de la misa unos minutos de reflexión en el interior del templo tienen más tiempo para hacerlo que lo que suele ocurrir con otros oficiantes. E incluso tienen más tiempo para generar más capital social con otros feligreses a la salida de la celebración. Así se mantienen animadas conversaciones entre feligreses en los alrededores del templo.*
3. *Los feligreses que continuamente van a esta celebración reciben un ejemplo permanente cada domingo en la práctica de los valores antes descritos: ven sus ventajas y les hace proclives a utilizarlos en sus vidas profesionales y familiares. Sin que esté programado, el padre Fernando promueve que las personas sean diligentes, leales, claras y correctas, lo que sin duda es un buen soporte para ser éticos.*

No queremos obviar la posibilidad de que su éxito pueda deberse al hecho de que la pérdida de espiritualidad de muchos católicos hace que prefieran ir a celebraciones más cortas y sin excesiva liturgia. Pero nosotros lo hemos querido analizar en la dirección que nos interesa y que ciertamente resulta, cuanto menos, curioso e interesante



reflexionar para el asunto al que hacemos referencia en este libro: la ética y los valores que la sustentan.

Nuestro project manager practica una conducta que hace años empecé a imitar: las reuniones que uno convoca han de empezar a la hora prevista y “ni un segundo” más tarde, y terminar a la hora a la que uno se compromete; por lo cual el primer compromiso serio es el fijar la hora de finalización –siempre el más problemático porque pueden quedar temas pendientes que necesitan discusión y decisión por lo que hay que gestionar bien toda la reunión para impedir esa situación. Al respecto diré que, un más que excelente profesor de gran prestigio profesional a nivel mundial, que me dio clases en el IESE, Pedro Nuño, fundador y primer Presidente de la Escuela de Negocios de China CEIBS, y que tuvo la amabilidad de prologarme el libro que escribí sobre gestión integrada de proyectos, decía que las reuniones pueden empezar más tarde de lo previsto porque no siempre depende del convocante, sobre todo si se esperan personas imprescindibles para la reunión. En cambio, sí que está en su mano el momento de finalizar y eso se tiene que asegurar.

Que se sepa y se asegure el principio y fin de la hora de las reuniones es una garantía de que la convocatoria tendrá público y una forma de ayudar a que se aproveche bien el tiempo (se está actuando según el principio –valor– del respeto a los demás). Esta situación suele ocurrir cuando, dentro de la misma empresa, el gerente convoca una reunión a la que sorprendentemente no acude alguno de sus directivos, que dado que no sabe a qué hora terminará la reunión deja de asistir porque tiene que atender a algún cliente y piensa que no lo podrá hacer porque no sabe a qué hora su jefe la dará por terminada. La excusa siempre es clara: el cliente es lo más importante y no se puede malograr un pedido o un trabajo por no atenderle, y eso en las empresas se entiende. Pero claro, a las reuniones nunca asisten todas las personas que debieran...



Los comportamientos éticos no se pueden considerar aislados por el entorno y la materia que se aborda, sino que todos forman parte de un todo que la ética debe contemplar.

El análisis sistémico tiene la ventaja de que, defendiendo la bondad del estudio elemento por elemento, nunca se pierde de vista el conjunto. A la ética le pasa igual; siendo considerado ética la persona, de forma general, luego hay que descender elemento a elemento y ser ético en cada situación en que se encuentre y al revés: en la familia, con los amigos, en el trabajo, en la política... Además, no puede considerarse ético el comportamiento que beneficie a “lo más próximo” siendo consciente que ello perjudica a “lo más lejano” o “al conjunto”. La ética no entiende de distancias.

Porque la ética, ejercitada positiva o negativamente en cada una de esas situaciones, está interrelacionada y ligada entre sí. Las formas de actuar se influyen entre sí haciendo imposible, en un horizonte permanente, mantener la disfunción y la disparidad de criterios en los diferentes escenarios donde se manifiesta. Si un gestor no es ético en su vida profesional, difícilmente lo será en su vida privada. Podrá mantener esa dualidad durante algún tiempo, pero al final se uniformizarán los comportamientos en ambos



escenarios hacia, previsiblemente, el escenario más débil, que es el de la permisividad y mayor falta de ética.

7.3 Escenarios y valores en confrontación

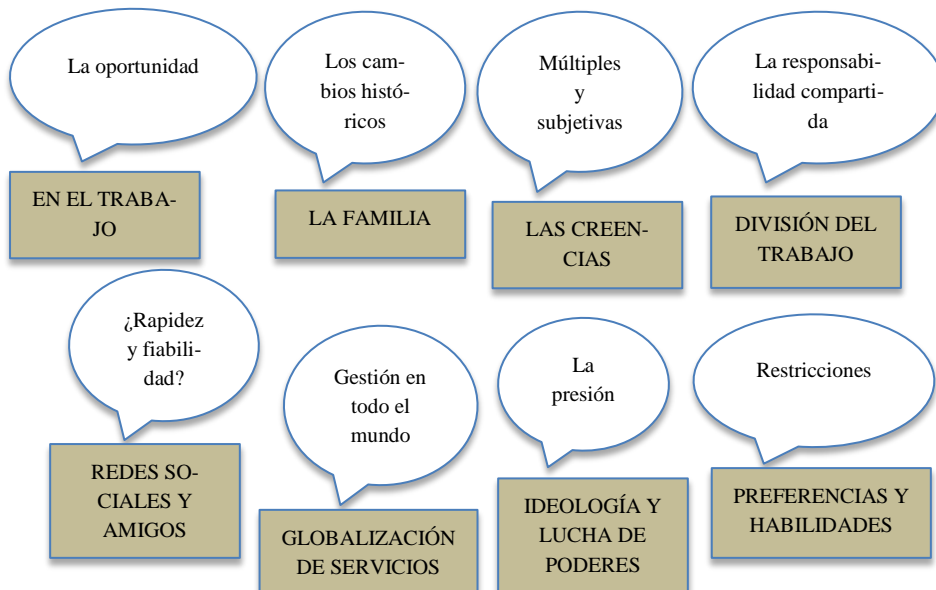
Recogemos a continuación diferentes situaciones en las que se puede encontrar un *project manager* que pone en riesgo la asunción de valores y, consecuentemente, la actuación ética.

7.3.1 En el trabajo y en la gestión económica de los proyectos y las organizaciones. La oportunidad única

Con el convencimiento de la necesidad inapelable de poder ser competitivos para acceder a un mercado global a la vez que impedir que otros ocupen la parcela propia, se ha ido a la consecución, “bajo todos los medios posibles”, de los objetivos. Esto ha hecho minusvalorar la detención de valores como la equidad, la nobleza, la confidencialidad o la confianza que mencionábamos en el capítulo 5. Todo en aras de la consecución de los objetivos que hagan rentable y competitiva a las empresas.

Para combatir esa deriva, en muchas empresas se han generado normas éticas de conducta que intentan evitar un comportamiento excesivo y antiético, aunque muchas veces se quedan en demostraciones publicitarias. La excusa suele ser que “si no se producen beneficios, la empresa morirá y no tendrá sentido como tal con lo cual habrá un perjuicio para muchos” y “ante la duda, la empresa es lo primero”. Con lo que, en un momento determinado, cuando se gestionan los proyectos, se justifican determinadas actuaciones individuales de las personas en aras del “bien común”.

Fig. 7.1
El gestor y el aprendizaje de los valores





Por otra parte, el trabajo bien hecho no ha devenido en una búsqueda y/o consecuencia de una satisfacción personal, sino en un principio que permite disponer de una mejor disposición para competir, lo que lleva a perversiones del valor de la excelencia en aras de la consecución, exclusivamente, de una mejor ventaja competitiva.



Antonio Gaizma era el director de una compañía de ingeniería en una ciudad europea. Formaba parte de un grupo en el que había varias ingenierías situadas en varias ciudades de Europa y América. Acababa de ser nombrado director sustituyendo a José Huget, que se había jubilado y había dejado la empresa en una situación delicada. El objetivo que le habían asignado a Antonio era conseguir, cuanto antes, hacer volver a la empresa a resultados positivos.

A los 4 meses de la asunción de la dirección, una tarde reunió al grupo de ingenieros con más antigüedad en la oficina y les contó lo siguiente:

– Tengo que transmitir una decisión que he tomado. Como sabéis el mes pasado pasamos una oferta para hacer el proyecto de urbanización de la ciudad de Bellavista. Pues bien, me llamaron desde el Gobierno de la provincia para una reunión. Como ya sabéis el concurso fue lanzado por el Departamento de Urbanismo de la provincia y quien me llamó fue directamente el gobernador. Me dijo que tenían algunas necesidades que cubrir y que si queríamos conseguir el contrato les teníamos que ayudar con una cierta cantidad económica. Concretamente, el 10 % del valor del contrato. En ese momento no dije nada. Ese mismo día consulté con dos buenos amigos de mucha confianza, y que disponen de buen criterio ético, sobre lo que debía hacer. Quería saber qué era lo más correcto.

– Al final –continuó–, después de las consultas y siendo consciente de que estamos con graves problemas en nuestra oficina y para mantener los puestos de trabajo, decidí aceptarlo, así que nos han contratado y en compensación pagaremos ese 10 %.

Nadie dijo nada.



Si entendemos que la suma de los proyectos de las diversas organizaciones de un país conforman su organización global, como su consecuencia podríamos suponer que a nivel global la ética corresponderá a la suma de la actuación ética de todas sus organizaciones, técnicas, políticas, administrativas... Al respecto queremos hacer notar el dato suministrado por Transparency International con datos del 2010, en los que la percepción del nivel ético en su apartado de “corrupción” comprueba que para las 91.000 personas encuestadas en más de 80 países la percepción de corrupción lleva a que los 20 países más corruptos estén entre los de menor renta del planeta y, por lo tanto, entre los menos productivos.

Esta visualización nos lleva a una conclusión bastante cierta de que la aplicación de valores éticos en la gestión ayuda en buena medida a la eficiencia y productividad de las organizaciones.



Con frecuencia, en el trabajo se plantean situaciones en las que tanto a nivel individual como colectivo, como empresa, se tiene la convicción de que actuando en una forma u otra se está actuando de forma positiva o negativamente ética y se duda sobre cuál es la decisión sobre la forma de actuar. Nosotros defendemos que siempre resulta más positivo, al menos a medio o a largo plazo, actuar con el modo que creemos ético.

A nivel individual, recogemos lo que indica Mary C. Gentile, del Babson College, en su libro *Giving voice to value* (2012) sobre estrategias de cómo actuar, sin necesidad de procedimientos heroicos, delante de una situación en una organización donde se incumplen valores. Hay tres tipos de respuestas: una es la lealtad, haciendo sumisamente lo que se le pide a la persona, otra es abandonando el lugar y la otra haciendo “oír” o “dar” voz a los valores y conseguir cambiar la situación. Para esto último, Gentile utiliza estrategias planificadas y estructuradas, capacidad de negociación, orquestación de conversaciones *ad hoc*, identificación y creación de redes de aliados, ejemplaridad, detección de factores inhibidores, distinción entre órdenes, preferencias y simples opiniones de los jefes, etc. Hay ocasiones en las que lo anterior no se hace y se precipitan los acontecimientos.

Rafael Escolá, en su libro *Deontología para ingenieros* (1987), cuenta el siguiente caso:



“Durante la construcción de los cimientos de una presa, se encontró una porción de estratos de escasa resistencia, que condujo a un estudio especial de mecánica del suelo. El estudio se desarrolló normalmente y se siguió con la construcción de la presa hasta el final.

Fijadas ya las fechas para el llenado del embalse, el ingeniero que había sido jefe de construcción comunicó al director de la empresa que, después de mucho pensar, veía cada vez más claramente que aquellos estratos no resistirían las acciones de los cimientos de la presa cargada y, por lo tanto, de llenarse el embalse, se produciría una catástrofe, pues inmediatamente aguas abajo se encontraba un pueblo de 5.000 almas.

El director recordó al ingeniero que el estudio se había desarrollado seriamente y que los datos en los que se basaron sus cálculos no se habían modificado; por todo ello, no consideraba aquel aviso como más que una opinión personal y que no le haría modificar su aprobación del estudio. Entonces el ingeniero dijo que si la empresa autorizaba el llenado del embalse, se vería en la obligación moral de denunciar el peligro ante las autoridades del Ministerio de Obras Públicas, para evitar la catástrofe.

El director intentó hacerle ver dos cosas: primero, que él pertenecía a la empresa y, por lo tanto, cometería una falta de justicia hacia ella si la perjudicaba con aquella denuncia; y segundo, que al haberle comunicado su opinión había descargado ya en los que gobernaban la empresa la responsabilidad que pudiera recaerle, pues ellos eran quienes habían tomado la plena responsabilidad. Y ofreció darle todo esto por escrito.

Sin embargo, el ingeniero denunció el asunto al Ministerio de Obras Públicas, diciéndole a su director que la catástrofe sería más importante que las consideraciones primera y segunda. Perjudicó a su empresa por el valor de todo el tiempo que se demoró la explotación hasta obtener el permiso de puesta en carga de aquella presa, ya que la



denuncia complicó los trámites oficiales y se tardaron 7 meses en obtener la autorización”.



Ya se ve claro que, en el caso precedente, incluso dentro del mismo equipo de trabajo, no había valores importantes que fueran compartidos. Esto lleva a situaciones límite, que, si no son desagradables, sí son de difícil resolución.

Si pensamos en el escenario que se dibuja ante un gestor de que está ante una “oportunidad única”, la no consistencia en el uso de los valores hace que también de “forma única” pretenda sacar ventaja del momento y de su posición. Incluso ve lógico y comprensible que pueda actuar en el límite de la ética o simplemente no considerándola porque la circunstancia así lo pide.



Al respecto, Pedro Nueno, a quien hemos mencionado anteriormente y que es probablemente el profesor de escuelas de negocios más experto en la economía china, y también presidente y fundador, como dijimos, de la primera escuela de negocios de Pekín, escribió, el 1/11/2009 en un periódico local de Barcelona, que Li Peiying era el presidente el Consejo del Aeropuerto de Pekín. Para los Juegos Olímpicos de 2008, decidieron, como suele ocurrir en muchas de estas ocasiones ante la organización de un gran evento, invertir una fuerte suma de dinero en una nueva terminal aeroportuaria, lo que supuso que el señor Peiying gestionara un presupuesto importantísimo.

Al parecer no se pudo resistir a solo contemplar y gestionar tal cantidad de flujo monetario y se apropió de unos 15 millones de euros.

En los meses siguientes, la vorágine del acontecimiento mantuvo a todo el mundo ocupado y extasiado ante los Juegos Olímpicos; pero al terminar el evento, llegaron unos meses de crisis que, entre otras cosas, favorecieron el interés en analizar lo que había pasado. Fue el momento en que descubrieron al señor Peiying. Como consecuencia, lo juzgaron y lo ejecutaron.



Como ya dijimos e insistimos, suele ocurrir que se cometen más actuaciones no éticas cuando se gestionan proyectos (que empiezan y terminan en un tiempo limitado) que cuando se gestionan empresas, que tienen un horizonte no limitativo en el tiempo. El infractor ético piensa, cuando gestiona un proyecto, que “se acabará pronto” y que después todo se olvidará: cada cual acometerá otro proyecto u otra actividad y tendrá otras preocupaciones. El infractor cree que la prioridad en conseguir los objetivos a corto plazo no deja tiempo a nadie para percibir si está actuando éticamente o no.

En cambio, en una empresa las personas continúan y lo mismo pasa con la Administración Pública que también continua y el control puede permanecer en el tiempo. Y siempre se puede descubrir una actuación no ética. Así que en algunos proyectos la “oportunidad única” de beneficiarse resulta “demasiado” atrayente para los infractores. De ahí la conveniencia de prestarle más atención, tal como sugerimos en este libro.



7.3.2 La familia

Es otro foco de enseñanza de valores que se ha modificado, fundamentalmente por la reducción del número de sus miembros, que ha pasado de estar formada por padres, abuelos, primos y tíos, a estar formada solo por padres e hijos (Amelia Valcárcel), que, a pesar de su reducción, en muchos casos, actúa incluso de forma disonante por la distinta deriva que el hecho matrimonial ha llevado. Valores como la solidaridad, la lealtad o el respeto, que hemos detectado en la conformación de la base para una gestión ética de los proyectos se ven afectados negativamente al no estar claramente definidos. Sin embargo, en muchos casos, la afectación es positiva dado que el papel desempeñado por la pareja padre-madre se ha ido igualando pasando incluso por etapas de negociación de roles. Ello ha motivado que se constatare que algunos valores se debían compartir. Incluso esa negociación ha llevado a la asunción y reconocimiento de la bondad o la prevalencia de unos sobre otros. Todo ello ha influido en los criterios adoptados por los hijos en la resolución de sus problemas.

Creemos que igualmente hay una traslación del modelo de compartición de valores en el seno de la familia con la utilización de esos valores en el trabajo y, de forma específica, en la gestión de operaciones. Si la pareja básica que “gobierna y coordina” una familia no comparte los mismos valores, es difícil que no haya una disfunción cuando estos se trasladan al área del trabajo, a menos que se viva en constante crisis en el seno de la familia o en la gestión de operaciones en el trabajo.

Para concluir, la aplicación de valores éticos en la familia es una imagen mimética de la utilización de esos valores éticos del gestor en el ejercicio de su profesión en un proyecto y en su empresa. Una familia solidaria, por ejemplo, no deja entrar en su ámbito de actuación a la corrupción, ya que esta es de por sí insolidaria. Y este comportamiento se refleja, a la vez, en el trabajo.

Es curioso observar que en 2008, los países con más gasto social, Dinamarca, Suecia, Finlandia, Bélgica y Noruega (De Francisco. A., *La Vanguardia*, 8/11/2009) estaban entre los más solidarios y entre los más productivos. Y por lo que comentamos antes, los proyectos, las empresas y las organizaciones, por ser elementos o subsistemas del sistema base que es el país, serán la génesis, con bastante seguridad, de esos mismos comportamientos éticos.

7.3.3 Las creencias

Las creencias se han multiplicado y subjetivado desde principios del siglo XX. Junto con las espirituales, que han disminuido (un ser supremo, una idea...), han aparecido o se incrementado otras que se relacionan con el culto al trabajo, al cuerpo, al medio ambiente, al disfrute rápido y, en países desarrollados, al estado del bienestar... Esto hace más heterogéneo el panel de valores y la discusión sobre el contenido de algunos de ellos: la integridad, el sacrificio por lo permanente o por lo selectivo, la búsqueda de la excelencia, etc., se han visto trastocados, cuando no han perdido protagonismo y preeminencia.

Esta amalgama, que produce, en último caso, orfandad de creencias consistentes, puede llevar a que un gestor de un proyecto no tenga claro cuáles son los principios que deben



acompañarle en el ejercicio de su profesión. Es más, puede ir adoptando en cada momento “lo útil” para conseguir sus objetivos con tal de que sortee o no vaya en contra de la ley, sin apreciar la existencia o no de justicia.

Algunas creencias pueden generar en el gestor conductas contrarias al bien común. Y eso a pesar de que sus creencias defienden valores supuestamente objetivos. Esto ocurre o bien porque el actor denigra a su interlocutor, sobre el que su conducta se ha de sustanciar, porque no tiene su misma creencia, o bien por “necesidad imperiosa”.

En todas esas situaciones, recomendamos la disposición de los mínimos dogmas posibles, pero con unos principios inamovibles (valores) que permitan caminar por la senda del progreso. Esto es: “todo” es susceptible de poner en tésitura y disposición de mejora al ser humano, sobre todo con la vista puesta en los “terceros”, que suelen ser los actores más fácilmente obviados. Precisamente los dogmas son aceptables en la medida en que son “buenos” para las terceras personas y la gestión de proyectos no es una excepción.

Resulta paradójico comprobar que muchas personas que se autodefinen como progresistas, con denominaciones popularmente admitidas como de “izquierdas”, resultan ser radicalmente dogmáticas en algunos aspectos: división del trabajo, relación de poderes, relación con personas, concepción del significado de la vida, opinión sobre otras ideologías, etc. Y ello les impide dar un juicio crítico a sus propias actuaciones e ideas, con lo que les resulta difícil mejorar tanto desde el punto de vista humano como profesional, despreciando a quien no piense como ellos e incluso utilizando el insulto fácil. Las más importantes organizaciones mundiales con estas ideologías sufrieron estrepitosos fracasos en el pasado en la gestión de sus asuntos públicos y privados. Sus gestores estaban afectados del mismo mal.

No son menos criticables algunas personas que admiten disponer de las creencias que popular y/o peyorativamente se denominan de “derechas” que, con el escudo de excesivos dogmas, utilizan el conservadurismo como instrumento de soporte a su falta de autocrítica, lo que les impide la mejora, también en términos humanos y profesionales. Su excesivo dogmatismo conlleva la utilización de valores “subjetivos” y “adaptados” *ad hoc* que, como escudos protectores, les impiden el cambio o siquiera la posibilidad de cambio.

También los gestores con un sentimiento de pertenencia, exageradamente identitario, utilizando el legítimo derecho a no perder las raíces, pueden pecar de excluyentes y reduccionistas. Serían aquellas raíces, incapaces de salir del contenedor, donde se generaron, para proyectarse más allá y adquirir así una conciencia global, más rica y real. A la par, los gestores dividirían, en origen, a sus interlocutores y congéneres en quienes comparten su sentimientos y quienes no lo hacen (“dentro o fuera del tiesto”). En consecuencia, a la hora de la gestión de las operaciones, ese sentimiento se transformará previsiblemente en un dogma que puede condicionar el criterio de un *project manager*, subjetivando, además del análisis –por “acomodación” de los datos históricos y la realidad existente hacia su “sentimiento” –, los criterios y las decisiones. Es decir, el sentimiento, proyectado en acción, podría dañar a un tercero.

Los *project managers* con estas ideologías, ejercidas de forma extrema, que sin componentes, considerados peyorativos, serían correctas y dignas, creen que son éticas.



Pero pensamos, sin embargo, que previsiblemente tendrán mermadas sus capacidades de mejora, por delimitación y bloqueo de su área de reflexión, y con ello merman también la capacidad de mejora de los proyectos que gestionan, lo que va en contra de los valores de la búsqueda de la excelencia, la equidad, la verdad...

7.3.4 Las redes sociales y las amistades

Han irrumpido las primeras en muchos casos en detrimento de las segundas.

Muchas personas pueden no sentir la necesidad de tener amigos por el hecho de que resulta muy fácil tener muchos amigos en las distintas redes sociales. En ese sentido, la adquisición de valores que proviene de esta relación de amistad de contacto físico puede verse afectada, en su definición, porque la convivencia o el ejemplo que llevan a la adopción de muchos valores resultan sustituidos por mensajes que pueden pronunciarse en la red de forma urgente, inmediata y gratuita, sin ninguna responsabilidad por parte de quien los da.

Naturalmente las redes sociales, sobre todo las profesionales, encierran un valor inestimable por la rapidez en la adquisición del conocimiento y el debate de las ideas “en línea”. Recomendamos, no obstante, la confirmación por diferentes vías tanto de las informaciones como de las ideas. Confirmación y confrontación que, con la base de la solidez de que se disponga del ejercicio de los “valores” a los que hemos hecho referencia en este libro, pueden guiar en la dirección correcta.

Al respecto de lo anterior mencionamos la tendencia a la procrastinación de la que hablamos también en el capítulo 5 (disposición humana a posponer las decisiones) que generan las redes sociales, ya que el beneficio cortoplacista deja para después la decisión que sabemos que nos conviene pero que nos resulta más difícil de tomar. Se pierde aquí parte del valor de la diligencia en lo necesario y más útil, que nos ayuda a ser más éticos.

La dispersión y variedad de los *inputs* que provienen en buena parte de actores desconocidos pueden provocar la falta de criterios firmes y contrastados que todo gestor necesita para encarar con garantías las decisiones que llevan al éxito de una gestión. De hecho, las redes sociales no incrementan el número de “amigos” (son los que dan opiniones creíbles); compruébese si no, con la encuesta que sobre el aislamiento de las personas que se llevó a cabo con 2.000 personas de 18 años de edad, entre los años 1985 y 2004 en Estados Unidos: cerca del 48 % de los consultados por Internet solo dieron un nombre como “amigo”; un 18 % listaron solo dos nombres y un 29 % dieron más de dos. Al final una media de 2,03 personas en las que depositar el valor de la confianza.

7.3.5 La división del trabajo

El gestor y el resto de actores que acceden en un proyecto e intervienen en él tienen asignadas diferentes responsabilidades y, con la autoridad o poder que estas les confieren, toman decisiones y actúan de acuerdo con unos criterios. Pues bien, suele ser co-



múnmente aceptado que el comportamiento de cada actor y las consecuencias de su actuación deberán ser estrictamente asumibles exclusivamente por el actuante y, en todo caso, por su superior o superiores.

Sin embargo, la ética no está tan parcelada como para asegurar que lo anterior es éticamente aceptable. Al contrario, cabe decir que todos los actores que intervienen en una operación, por el hecho de haber aceptado a trabajar juntos, son responsables en mayor o menor grado de la actuación más o menos ética de alguno de ellos. Así que la opción que le queda a un gestor tanto a nivel propio como referido a un tercero es estar vigilante para denunciar, corregir, advertir, ayudar... a que el comportamiento de todos y cada uno sea ético. Sugerimos, al respecto, que se tenga fundamentalmente en cuenta la idea del “no perjudicar a terceros”, entendido, como siempre, como un “perjuicio injusto”.

7.3.6 La productividad y la ética en el trabajo

Este es un escenario duro de confrontación, ya que la necesidad de ser eficiente, para conseguir la continuidad razonable de una organización, puede creerse que pone en tela de juicio el comportamiento ético requerido que defendemos aquí (incorporando en la acción valores como la exigencia, la lealtad, la verdad...) y que, según creen algunos, esa actitud puede cercenar la consecución de una buena productividad. Las empresas, en consecuencia, se verían negativamente afectadas y, antes que ellas, los proyectos que, por suma, las conforman.

Es evidente que el análisis de este asunto requiere mucho más detenimiento e investigación que los que hacemos en ese texto, pero nos sentimos obligados, siquiera, a iniciarlo en este tratamiento global sobre la ética y la gestión de proyectos y dejar la puerta abierta a un futuro que asegure y amplíe las hipótesis que enunciamos

Es bien conocido que la productividad –léase también, eficiencia– se mide mediante la relación entre la cantidad de productos y servicios producidos y el gasto necesario para conseguirlos.

$$\text{Productividad} = \text{Producción} / \text{Gasto}$$

La producción se puede considerar teniendo en cuenta diversos componentes (al igual que las consideraciones hechas en el cálculo del PIB de un país: la facturación sin el IVA, las importaciones, el coste de los productos que se introducen en maquila, etc.). Para lo que nosotros queremos precisar, esto sería indiferente; habría por tanto que definir, sin más, un criterio. No sería así respecto a los gastos necesarios para producir los bienes, sobre los que habría que hacer algunos comentarios desde el punto de vista de la ética.

Si nos atenemos a los gastos contables que cada organización fija para sus proyectos y a la producción (facturación con los descuentos estándar mencionados) obtendremos, por relación entre ambas, la productividad. Y en la medida en que aumentemos la producción manteniendo los gastos, aumentaremos la productividad. Una parte importantísima de los gastos contables considerados son los que van asociados a las personas.



La suma de todas las producciones de todas las empresas –proyectos– de un país conforman el PIB del mismo; así que las consideraciones que se puedan hacer a nivel macroeconómico son aplicables a pequeña escala: un país con un nivel de renta alto (PIB/nº de personas) será un país en el que sus empresas-proyectos obtengan una mayor producción por persona que otro país con un nivel de renta más bajo. Y no parece que haya dudas al respecto.

Y al hilo de todo lo anterior, comprobamos la lista de los PIB que el Fondo Monetario Internacional, y en términos de PPA (paridad de poder adquisitivo), publicó en 2012, de los 15 países con más renta per cápita de entre los de la OCDE y la relacionamos con los 15 primeros países que, según la lista de *Transparency International* eran más transparentes y éticos en ese mismo año. Pues bien, había una singular e importantísima coincidencia: en su mayoría eran los mismos. Esto nos permitió asegurar que ser éticos no les perjudicaba, sino más bien al contrario: pudo ayudarles a ser más productivos y eficientes, disponiendo las personas de esos países de más renta y, como consecuencia, con más posibilidades de vivir en mejores condiciones. En sentido contrario, la mayoría de los países más corruptos, según la misma lista, eran los menos eficientes y, por lo tanto, tenían el nivel de renta más bajo, por lo que, presumiblemente, vivían peor y, también presumiblemente, eran menos felices.

Extrapolamos, por tanto, esta conclusión a los proyectos y afirmamos que la buena gestión ética proporciona más eficiencia en las operaciones y, porque no, hace más felices a los gestores que la ejercitan.

La productividad globalmente ética

Pero queremos precisar más, con una consideración global, nuestra hipótesis para definir la productividad en los proyectos desde el punto de vista ético. Y lo hacemos teniendo en cuenta los efectos colaterales que nuestras acciones pueden comportar. Al respecto, los condicionantes que esgrimimos para conseguir una buena productividad son:

- Consecución de los objetivos al máximo nivel,
- Con el mínimo de recursos, y
- Sin producir daños a terceros.

Respecto al primer condicionante, entendemos que es el más comúnmente aceptado. Es evidente que la mejora de la productividad va en el camino de conseguir los objetivos definidos y siempre al máximo nivel (la mayor producción posible, el plazo más corto, la máxima funcionalidad de la UA de un proyecto, etc.) y todo ello sin que se aumenten en la misma proporción los gastos necesarios para conseguirlos. El gestor de un proyecto tiene la “obligación ética” de conseguir “lo máximo” que se pueda.

Lo anterior, naturalmente ha de ser con el mínimo de recursos posibles (gastos). Carecería de “valor” conseguir unos objetivos previstos, o incluso mejorarlos, por la vía de aumentar los recursos. Además, la propuesta de utilizar “recursos mínimos” tiene sentido desde el punto de vista ético, cuando se plantea que los “recursos”, en términos



generales, son por naturaleza “limitados”; así que, es más ético consumir lo mínimo porque siempre se deja para un tercero la posibilidad de seguir utilizando los recursos no consumidos. La apuesta es más ética por “sostenible” y generosa.

El último condicionante es probablemente el más controvertido, ya que en él se introduce el aspecto clave del “daño a un tercero” como “línea roja” que no se debe sobrepasar para poder seguir actuando éticamente. Es el daño colateral no contabilizado en el divisor de la relación el que define la productividad. Anotamos casos como el de la contaminación de un río a causa del proyecto de una papelera, la silicosis en un trabajador, la muerte de un menor en una cadena de montaje, la muerte de un minero en una mina de extracción de oro, etc. Porque, ¿cuál será el “coste”, que habría que sumar en el divisor junto con los gastos contables (energía, sueldos...), por la muerte de una persona? Para algunos, el coste sería infinito y entonces... la productividad sería “cero”.

El caso anterior es el que desafortunadamente aplican las mafias que llevan a cabo proyectos en los que la contabilidad de los gastos obvia, con mucho, los daños producidos a terceros. Reflexionemos, si no, con la definición de ética que Roberto Saviano (2007) atribuye a la mafia napolitana en su famoso libro *Gomorra*:

“La ética es el límite del perdedor, la protección del derrotado, la justificación moral de los que no han conseguido jugárselo todo para ganarlo todo”.

Una definición estremecedora que viene a justificar cualquier acción con tal de conseguir los objetivos, sin importar el precio, naturalmente pagado siempre por terceras partes.

A nosotros, hablando de límites, nos gusta que la ética venga definida en estos términos:

“La ética es el límite infinito de los vencedores que no dejan vencidos”.

Pero hemos de precisar que estos últimos –los vencidos, en su caso,- dejan de considerarse o ser considerados como tales cuando: Reconocen su error, su falta de capacidad o su culpa, que les llevó a ser perdedores; e inician un proceso de corrección, mejora y progreso o admisión de su culpa y reparación consecuente. Entonces dejarán de existir como vencidos.

Concluimos este apartado reafirmando que el *project manager* –gestor– debe buscar siempre, por exigencias éticas, la eficiencia en su trabajo, pero que este lo ha de conducir con las componentes éticas que hemos enunciado que, lejos de “estorbarle”, estamos convencidos de que le ayudan en su cometido y favorecen la consecución de los objetivos del proyecto y, específicamente, en la eficiencia del mismo.

7.3.7 La globalización de los servicios

El *Project Management* es una disciplina transversal a todo tipo de proyectos. Todos son gestionables, en todos los lugares físicos y técnicos. Como mencionábamos anteriormente, esto hace que el gestor pueda encontrarse, en muchas ocasiones, en situacio-



nes diametralmente diferentes, por lo cual la aplicación de principios, supuesta y deseadamente, universales resulta más difícil. Así, se encontrará con escenarios distintos: proyectos en Dubai, en EE. UU., en Finlandia, en Venezuela, en Sierra Leona, en Canadá... Las culturas serán diferentes y los proyectos también lo podrán ser: campos petrolíferos, minas de diamantes, programas informáticos, viviendas, autopistas, automóviles...

En todos esos casos, más que nunca, el gestor no debe olvidarse de mantener los valores con el grado más alto de objetividad y universalidad posible. Y no debe consentir que esa globalización de sus servicios le haga variar sustancialmente su conducta en cada lugar en el que actúa, subjetivando los valores para “adaptarlos” al sitio y al hecho y dando lugar a comportamientos diametralmente diferentes.

Esto último no es más que una excusa para conseguir objetivos sin medir el “cómo”, lo que le llevará a actuar de forma sinuosa y, al final, probablemente, poco ética.

7.3.8 La ideología y la lucha de poderes

Una parte importante de la cesta de proyectos que se gestionan en el mundo son de origen público y, por lo tanto, sus gestores están dentro de ese ámbito. Nos referimos a proyectos como pueden ser un plan contra la drogodependencia, un centro de convenciones, una línea del tren de alta velocidad o un nuevo plan de educación de un país. En todos esos proyectos, los objetivos pueden venir matizados, y muchas veces estigmatizados, por la ideología de los partidos que en ese momento gobiernan el país o la región.

No habría que decir nada al respecto si tanto el contenido de esos objetivos como la forma de conseguirlos estuvieran avalados por un comportamiento y por unos medios éticos.



Nos dirigíamos hacia la Consejería de Información y Comunicaciones del gobierno regional de uno de los estados federados de un país europeo en la primavera de 2009. Era una de las gestiones de acción comercial que teníamos previstas. Yo había llamado dos semanas antes a la secretaria del consejero para pedirle hora y realizar una visita para explicarle las últimas novedades de nuestra compañía y para preguntarle acerca de los planes de la Consejería para los próximos meses con objeto de prepararnos para posibles concursos. Bartolomeus Polivicenski era el consejero que nos había concedido una entrevista en aquella mañana soleada propia de Tolva, capital del estado federado de Maverick, uno de los 10 estados de Itasmania, país que está dentro de la Unión Europea.

Polivicenski era miembro del Partido Unión por Maverick (UPM), partido de tendencia conservadora a la vez que nacionalista o regionalista, según se mire.

El estado de Maverick era un estado siempre difícil de gobernar por las diferentes coaliciones que se formaban después de cada proceso electoral. En esta ocasión, lo habían hecho el UPM y el PSP (Partido Socialista Progresista). El acuerdo era para el



gobierno del estado federal exclusivamente; así que, en las otras instituciones públicas tales como los ayuntamientos o consejos regionales del propio estado, gobernaba aquel partido que recogía más votos de acuerdo con la normativa o a merced de otras coaliciones que se podían formar con otros partidos políticos.

En el gobierno, se habían repartido las “carteras” de las consejerías entre los dos partidos: para el UPM habían tres carteras y las otras ocho eran para el PSP.

Josep y yo éramos representantes de una compañía de ingeniería que se había establecido en la capital de Maverick hacía ya unos 10 años, así que ya teníamos trabajos continuados en todo el estado federal, aunque, estaba claro, nos faltaba mucho por conseguir para poder decir que estábamos “asentados” suficientemente en Maverick. He de decir, sin embargo, que en el resto de Itasmania estábamos considerados entre las tres primeras empresas de ingeniería y consultoría de todo el país y una de las diez más importantes de la Unión Europea.

Con una puntualidad poco usual, el consejero nos recibió.

Nos invitó a sentarnos en dos sillones que había delante de su mesa de despacho. La mesa estaba en una esquina de la habitación y detrás de nosotros se ubicaba una mesa mayor con algunos documentos que parecían pertenecer a algunos proyectos y, en otro lado, había un sofá con dos sillones, me imagino que para atender a visitas más protocolarias. Era un despacho de unos 50 m².

–Señor consejero, gracias por recibirnos. Ya sabemos que está muy ocupado, así que, repito, muchas gracias –era una fórmula tradicional para iniciar una conversación–. Y en ese momento, tanto Josep como yo le dimos nuestras tarjetas de visita. –Teníamos interés en contarle –proseguí– algunos de los proyectos y estudios que estamos desarrollando en toda Itasmania, porque creemos que algunos de ellos podrían ser de interés para Maverick y por si esa experiencia pudiera ser útil para posibles proyectos o estudios de similares características que su consejería tenga previsto acometer y gestionar en los próximos meses –era otra de las fórmulas que solía utilizar para captar la atención de un posible cliente. Ahora se trataría de explicarle dos o tres de los que estábamos gestionando en otros estados federados y en los que nosotros intuíamos que ellos estaban interesados. Pero las cosas no fueron así.

–A mí me interesa un estudio que hacéis aquí, en Maverick –nos sorprendió el consejero–. Se trata del Plan de Comunicación Ciudadana que estáis desarrollando para el Ayuntamiento de Maincour de Parma –concretó Polivicenski.

–Perdone, consejero: ¿qué es lo que desea saber sobre ese estudio? –pregunté con cierta extrañeza pero con espíritu de colaboración.

–Muy sencillo: ese municipio está gobernado por el Partido Socialista Progresista y nosotros estamos en la oposición. Y es el PSP el que os ha encargado ese Plan de Comunicación, ¿no es así?

–Pues sí, es así –respondí rápido–. ¿Y exactamente qué desea saber al respecto?

–No quiero saber nada. Es algo más sencillo: no quiero que entreguéis el trabajo que os han encargado.



Josep y yo nos quedamos de una pieza.

–Lo siento, consejero, pero no lo entiendo. El alcalde de Maincour nos ha encargado ese estudio, hemos firmado un contrato y dentro de quince días entregamos el trabajo. ¿Cómo podemos no entregarlo? –pregunté sumamente extrañado–. Tenemos un compromiso y lo tenemos que cumplir. ¿Cómo podemos no cumplirlo?

–No me importa –remachó el consejero. –¡No lo entreguéis!

En ese punto, tanto Josep como yo estábamos bastantes nerviosos y fuera de lugar. – ¿Le importaría, señor consejero, decirnos por qué no debemos entregar el Plan? – insistí desconcertado.

En ese momento, Polivicenski se expresó con claridad meridiana:

–No quiero que el PSP se marque un tanto político y presente a la opinión pública el estudio. Queremos que le vayan mal las cosas en Maincour y, si no tienen ese proyecto este año, no habrán hecho nada relevante.

Nosotros no podíamos creer lo que estábamos oyendo. ¡Además, el partido PSP era un partido socio del suyo en el gobierno del estado!

–Pero, señor consejero –intenté ser didáctico–: imagínese que hubiera sido usted o su partido quien nos hubiera contratado un proyecto o un estudio y que algún alto dirigente del PSP nos dijera que no se lo entregáramos, y eso con un contrato firmado con usted y a quince días de su finalización. Imagínese que, efectivamente, contraviniendo el contrato y nuestro compromiso, no se lo entregamos. ¿Qué pensaría de nosotros? Supongo que no le pareceríamos nada serios, sino irresponsables y no sé cuántas cosas más.

–No me importa nada todo eso. Quiero que no lo presentéis. ¡Romped el contrato!

–Lo siento, consejero –me lamenté–. No podemos hacer eso. Tenemos un compromiso y lo tenemos que cumplir.

–Pues si lo entregáis, os advierto que esta consejería no os va a contratar ningún proyecto ni ningún estudio.

En ese punto, Josep y yo nos quedamos ya completamente desconcertados y seguramente poníamos cara de idiotas incrédulos: ¡era el propio consejero quien nos decía eso! Sencillamente ¡nos estaba chantajeando!

Lo cierto es que yo siempre pensaba que ese tipo de propuestas las hacían las personas con menor rango y los superiores no se “manchaban” las manos con estos asuntos, pero no estaba siendo así en esta ocasión. Sin conocernos de nada (al menos yo era la primera vez que lo veía), nos estaba chantajeado por un asunto que yo creía nimio, pero se ve que los objetivos de su partido eran compartir con el PSP el gobierno del estado federal y hacer lo posible para perjudicarle en el resto de organismos públicos. Y, por lo que se ve, al precio que fuese, y sin mucho recato.



–Siento lo que nos dice consejero, pero nuestra compañía no puede dejar de cumplir sus compromisos y entregaremos el proyecto dentro de los próximos quince días –le contesté.

–Pues ya sabéis lo que os espera –amenazó.

Y salimos de su despacho.

Los siguientes dos años que quedaban de legislatura la Consejería de Información y Comunicaciones no nos contrató nada.

En las siguientes elecciones ganó el Partido Conservador Europeo (PCE) y lo hizo con mayoría absoluta, por lo que no necesitó de ningún apoyo de otro partido. Durante la legislatura empezaron a salir irregularidades cometidas por el anterior gobierno, sobre todo en las consejerías lideradas por miembros del partido UPM.

En el momento de la edición de este libro, Bartolomeus Polivicenski ha sido condenado a cuatro años de cárcel y ocho de inhabilitación por malversación de fondos públicos y prevaricación. Otros tres políticos del partido UPM, incluida la que fue su presidenta, también están en prisión por delitos similares.

Nosotros seguimos trabajando en Maverick. Nuestro cliente más importante sigue siendo la Administración Pública, aunque la mayoría de nuestra cartera ya está, como el resto de oficinas de nuestra compañía, en el extranjero.

Para las próximas elecciones, las encuestas avanzan que el UPM se quedará prácticamente sin representación parlamentaria.



En realidad, la ideología no suele ser la que promueve comportamientos poco éticos. Sin embargo, es la consecución o el mantenimiento del poder, por manipulación de esa ideología, los que tratan de justificar la utilización de procedimientos poco éticos. Procedimientos que intentan conseguir, ahora sí, la implantación o mantenimiento de esta ideología que supuestamente es la mejor posible para los que la promueven, pero que a la vez puede proporcionar el poder y las ventajas diferenciales y gratuitas para quienes lo detentan. Y aquí está el problema.

En este sentido, los gestores de proyectos públicos han de objetivar sus comportamientos y encauzarlos bajo el rasero de la ética, ayudados por el ejercicio de los valores de los que hemos hablado anteriormente. Y ellos son los que han de gobernar los comportamientos entre los que excluyen a aquellos que intentan básicamente la asunción o el mantenimiento del poder como objetivo fundamental, con la excusa última de proporcionar bienestar a los ciudadanos.

La experiencia nos dice que, tarde o temprano, el ejercicio del poder de forma continuada y poco ética lleva, por un lado, a comportamientos que manifiestan una cierta prepotencia irresponsable y descuidada –que hace cometer errores estratégicos y de



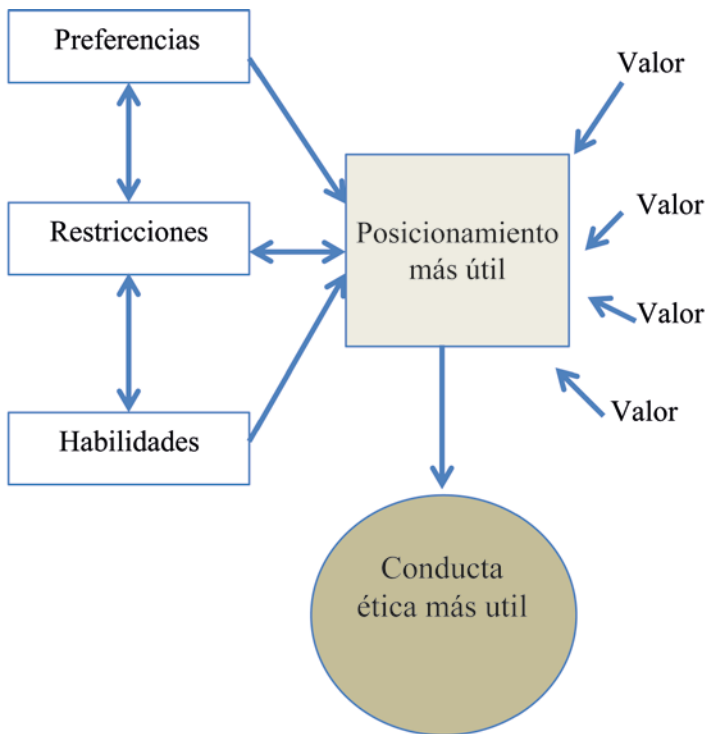
comportamiento– y, por otro lado, a que probablemente esa forma de actuar no sea gratuita y se acabe pagando un precio que nunca se hubiera previsto, ni querido, pagar.

7.4 Preferencias, habilidades, valores y conductas

Asentada la afirmación de que los valores deben conducir de la forma más objetiva posible las conductas de las personas, no hay que despreciar el efecto que les producen sus preferencias y habilidades cognitivas a la hora de actuar. De ahí proviene (Ben-Ner, A. y Putterman, L., 1998) su “inclinación”, que justifica el proceso de decisiones y acciones.

Recordando que las “habilidades” son las cualidades que dotan a las personas de la capacidad para saber lo bien que pueden seguir esas “preferencias”, significará todo ello, que el gestor actuará dentro del marco de los valores sabiendo que dispone, o no dispone, de determinadas capacidades para hacer positiva su acción. Estas habilidades también se pueden ver mediatizadas en parte por las restricciones que encuentre. En ese contexto, la actuación ética de un gestor debe tenerlas muy en cuenta para adentrarse en el terreno del que se trate. El reconocimiento de la existencia de unas y la carencias de otras puede permitirle actuar en la medida oportuna que haga exitosa su acción.

Fig. 7.2
Condicionantes para
la actuación ética





En España, después de 40 años de dictadura del general Franco, ganador de una cruentísima Guerra Civil que enfrentó a los españoles en dos bandos, se sucedieron, entre otros, tres gobiernos liderados por tres presidentes que, merced a sus habilidades para la negociación, su empatía y la generación de una cierta confianza, hicieron posible el éxito de tres proyectos que en otras circunstancias y en otros países podrían suponerse imposibles de llevar a cabo.

El primer presidente, project manager, fue un joven pero antiguo “directivo” del anterior régimen: se llamaba Adolfo Suárez, elegido por el Rey ante la sorpresa general. De talante centrista, fue capaz de juntar en una misma mesa a todos los antiguos contendientes, desde la izquierda hasta la derecha, desde los centralistas hasta los separatistas incluyendo a las centrales sindicales más opositoras al régimen franquista.

Juntos pusieron en marcha el 21/10/1977 un gran pacto llamado “Pacto de la Moncloa”. Y juntos elaboraron también una nueva constitución que se aprobó el 21/7/1978 y que daba entrada y juego a todos. Solo hubo 2 votos en contra en todo el Congreso de Diputados y fue aprobada por el 87,87 % de los votos emitidos en el referéndum que se llevó a cabo en todo el país, además de ser aprobada parcialmente en cada una de las autonomías que la constitución consagró, incluso en aquellas con mayorías nacionalistas como Euskadi y Cataluña, y por un amplio margen. Se le podría considerar un gran estratega de un gran proyecto que sigue siendo un asombro y un ejemplo para todo el mundo.

El segundo fue un socialista, Felipe González, bien conocido como habilísimo negociador y capaz de convencer con su ágil y fluido verbo a quien se le pusiera por delante. Su proyecto fue el de unir a todo el espectro de izquierdas, desde la más extrema hasta la más centrada. Con ese esquema logró una mayoría que ganó por 4 veces las elecciones, desde 1982 hasta 1996, tres de ellas por mayoría absoluta. Con él, España cambió su imagen.

El tercer presidente –project manager– fue José María Aznar que hizo lo que Felipe González, pero desde la vertiente centro-derecha. Su proyecto consiguió eliminar la visibilidad de la extrema derecha que se aferraba a la dictadura confluyéndola con la social democracia, pasando por el centro. Inauguró una etapa de crecimiento y ganó dos legislaturas con mayoría absoluta, las del 1996 y 2000. Anunció antes de terminar, en pleno éxito, su retirada de la competición política y lo cumplió.

Los tres supieron disponer de sus habilidades y preferencias que impulsaron a los valores que transmitían, tales como la confianza, exigencia, presteza, etc., lo que les dio éxito en su gestión.

Dejamos de un lado, porque no procede en este caso, que los tres tuvieron que lidiar, al final de sus mandatos, con entornos complejos, algunos de los cuales ellos mismos fueron protagonistas y colaboradores necesarios, lo que les llevó a tomar decisiones, algunas de las cuales podrían analizarse dentro de las coordenadas de la ética con resultados positivos y también negativos.





Recordamos al respecto del anterior caso que en el modelo para la gestión ética explicado en el capítulo anterior dejamos constancia de que, dentro de los condicionantes individuales, el gestor debe asumir cuáles son sus preferencias, prioridades y habilidades que harán impulsar los valores que debe poner a disposición del proyecto. Una vez identificadas, se trata de potenciarlas a la hora de la gestión para que dé frutos más diáfanos y eficientes.

7.5 Aprendizaje de conductas positivas y negativas en la gestión de proyectos

John Donaldson (1992) propuso un conjunto de conductas y actitudes típicas en la gestión de negocios que se derivan, en buena parte, de los valores enunciados por nosotros en capítulos anteriores y que adaptamos al caso de la gestión de proyectos. Su ejercicio conduce a una actuación ética.

Positivas:

- Creer en el proyecto. Estar orgulloso de gestionarlo y pertenecer al equipo de gestión
- Tener buena reputación delante de terceros
- Considerarse dentro de un equipo potente
- Generar confianza y confiar en el equipo y el *project manager*, en su caso.
- Dar un servicio de calidad total
- Ofrecer una dedicación importante solo limitativa para horizontes no razonables
- Compromiso con el éxito de la operación
- Convencerse de que se forma parte del mejor equipo
- Actuar bajo estándares actualizados en un proceso de mejora constante
- Ofrecer un servicio con una buena relación de calidad-precio
- Dar un servicio acorde con lo esperado por el cliente
- No mentir en ninguna circunstancia
- Actuar siempre con equidad
- Actuar generando valor y mejoras sobre lo establecido
- Crear calidad en lo que se hace
- Actuar con responsabilidad



- No olvidarse de que la gestión debe llevar a una mejora de la competitividad
- Actuar con equidad y decencia
- No escudarse en el grupo
- Actuar respetando las normas establecidas
- Generar buenas prácticas
- Gestionar convencidos de que se hace con alto nivel de profesionalidad

Negativas:

- Hacer mal uso de los recursos de que se dispone, especialmente de los recursos financieros
- Actuar como grupo de forma intimidatoria
- Nepotismo
- Mal uso de los procedimientos de valoración
- Generar, por la forma en que se gestiona, un entorno de habladurías y juicios de valor
- Generar camarillas entre los actores del proyecto
- Encubrir responsabilidades
- Impedir un “daño” a un tercero o a un actor directo, amparado en un malentendido valor de la “generosidad”, obviando la justicia y faltando a la sinceridad en el planteamiento de la situación que valore compromisos, esfuerzos y merecimientos
- Tergiversar datos con la excusa de no perjudicar al proyecto, a terceros ni a actores directos
- Buscar “chivos expiatorios”
- Ignorar normas de seguridad con la excusa de que perjudican el cumplimiento de algunos objetivos
- Escudarse en el grupo para justificar algunas conductas
- Cubrirse bajo normas burocráticas para justificar errores o faltas de presteza

Muchas de estas conductas se llevarían a cabo o se evitarían si hubiera y se pusieran en práctica normas e infraestructuras éticas, como ya comentamos en los capítulos anteriores.



7.6 El escenario de la gestión. Vencer sin dejar vencidos

El escenario del proceso de la gestión de un proyecto no adivina, por sí mismo, la aparición de situaciones críticas que puedan poner al gestor en la tesitura de seguir actuando con ética o no. Pero en muchas ocasiones la tensión que se produce en algunas fases del CVPU puede dirigir al gestor a actuar de forma no ética; en ocasiones, ligeramente, lo que favorecerá que ese hecho se produzca y, en ocasiones, termine de manera traumática.

Es una situación difícil porque el gestor, en principio, no tiene premeditada una actuación no ética, pero el entorno y la presión en el cumplimiento de los objetivos le llevan a pensar que, con una “mínima” digresión sin importancia, puede conseguir lo que quiere. O bien, encontrándose en el fragor de la contienda cree que “no tiene más remedio” que su acción sea agresivamente no “demasiado” ética. En su justificación, incluso piensa que puede ser indicador de un cierto carácter “ganador” que vela, sobre todo, por el interés de su cliente. En ambas situaciones, él mismo se justifica y al final termina actuando con falta de ética.

Naturalmente, la calificación anterior se constata cuando se ve claramente que se está perjudicando a un tercero. Veamos algunos ejemplos:

- No aprobar un presupuesto extra porque no existe un documento escrito que avale el aumento, a pesar de que sabía que se estaba produciendo y que beneficiaba al proyecto.
- Dejar que el proyectista termine el diseño con graves deficiencias de realización para dejarle en evidencia en el momento de su visibilización.
- Saber que el sistema de comunicación que se utiliza no es el más adecuado para un fácil entendimiento, pero que al final será una excusa para conseguir lo que quiere.
- Preparar especificaciones ambiguas para poder ser interpretadas después en beneficio propio perjudicando a quien las ha interpretado con benevolencia y confianza.
- No “acordarse” de los acuerdos verbales que le perjudican a él o a su cliente y, en cambio, mantener lo escrito perjudicando a un tercero.

Todas pueden ser situaciones críticas en las que el gestor, presionado por las circunstancias, actúa olvidándose o despreciando los valores a los que aludíamos en beneficio de “un bien común” que, en ese caso, se trata del “proyecto”, de los intereses de su cliente o de los suyos propios.



Advertimos, de entrada, que para nosotros un partido de fútbol es una operación con una situación inicial diferente a la que habrá al final (distinto resultado, distinta clasificación, distinto número de puntos, nueva jornada...) y cuyo proceso de cambio lo producirá el proyecto. Por lo tanto, estamos ante un auténtico proyecto con miles de stakeholders y cuyo resultado final, en ocasiones, llega a condicionar, incluso, la vida de algunos de los actores intervinientes.



Antes de iniciar el partido ya hay dos gestores principales –project managers– que son los entrenadores de los dos equipos y, por otra parte, los realizadores principales serán los propios jugadores, además de los árbitros. La singularidad de ese proyecto es que una vez iniciada la contienda, la estrategia puede cambiar de forma precipitada y traumática debido a la actuación del equipo contendiente, e incluso a la de los propios jugadores por el estado de forma física que manifiestan en ese momento, al ejercicio de sus habilidades y a los acontecimientos que se desarrollen; algunos de ellos, decisivos y no demasiado previsibles, como puede ser que uno de los equipos marque un gol, estando el otro a cero o que se expulse a uno de los jugadores de los que nunca son expulsados.

Con todo, en algún momento, los actores principales, los jugadores del partido, por la presión ambiental tanto del público directo, con cifras que llegan en ocasiones a los 100.000 espectadores –interesados en el proyecto–, como por lo que está aconteciendo en el terreno de juego, pueden llegar a actuar de forma no ética y puede ser interesante reflexionar sobre las causas.

Recordamos como base para esa reflexión algunos comentarios de E. Bañeres en La Vanguardia el 3/10/2012 sobre algunos jugadores: el F.C. Barcelona (considerado estos años como el mejor equipo del mundo) ganó un partido en el campo del Sevilla C.F. en la temporada 2012-2013, y es posible que tuviera influencia la expulsión del jugador sevillista Medel tras una fricción con el barcelonista Cesc Fábregas en la que este se llevó ostentosamente las manos a la cara como si hubiese sufrido una agresión. En la repetición televisiva de la jugada ciertamente no se apreció nada importante, pero el jugador del Sevilla fue expulsado. En ese momento el Sevilla iba ganando 2 a 1 y al final perdió por 2 a 3.

Sorprendente y claramente injusto fue el gol que metió con la mano el extraordinario jugador Maradona en el partido de Argentina con Inglaterra, que apeó a los ingleses de la competición mundial de México '86. Con un toque de cinismo, se dijo que había sido la “mano de Dios”.

Y siguiendo en el contexto puramente deportivo, excluyendo otros campos, recuerda Bañeres que uno de los mejores jugadores del mundo, Raúl, el voluntarioso y excepcional jugador del Real Madrid, metió un gol con la mano al Leeds el 6/3/2001 y que fue sancionado por la UEFA, aun cuando todos reconocían que era uno de los jugadores más honestos. Pero también Leo Messi, jugador del F.C. Barcelona considerado durante varios años como el mejor jugador del mundo y conocido por su carácter humilde y cooperativo en el césped, hizo lo propio el 9/6/2007, en un partido contra el Real Club Deportivo Español de Barcelona.

Recordamos también el gol que Henry propició, ayudándose con la mano, de Francia a la República de Irlanda, en un partido decisivo el 18/11/2009, para la clasificación del mundial de Sudáfrica del 2010 y que dejó a los irlandeses fuera del campeonato del mundo.

Más recientemente, el 22/11/2012 en un partido de la copa de campeones en Europa entre el conjunto ucraniano Shakhtar Donetsk, que iba primero de su grupo, y el modesto conjunto danés Nordsjaelland, que iba el último, jugando en su campo; estando el balón en poder de un jugador danés, el árbitro paralizó el juego porque había un



jugador tendido en el suelo, al parecer lesionado. Pues bien, en la reanudación, como suele ser habitual, el árbitro hace un bote neutral y el equipo que no tenía el balón no hace nada por recuperarlo o en todo caso lo entrega al que lo tenía antes. En esta ocasión el balón le cayó al jugador del Shaktar Donetsk, Luiz Alberto, que no devolvió el balón a los daneses no respetando esta norma de facto asumida por todos; y sin oposición, ni siquiera la del portero danés del Nordsjaelland, le marcó un gol, que era el 1 a 0 favorable al ucraniano Shaktar Donetsk. El árbitro tuvo que dar por bueno el gol ante el estupor de todos. Al final del partido terminaron perdiendo los daneses, lo que acabó por hundir al equipo de Copenhague en la tabla de clasificación.

En todos estos ejemplos, a excepción del último, que por sorprendente requeriría un análisis particular, no pensamos que los jugadores premeditadamente exageren o quieran actuar y actúen fuera del reglamento, pero estamos convencidos de que la propia acción y presión del proyecto por el resultado diseña un nuevo marco de actuación y genera inputs en la mente de los actores que pueden propiciar la actuación no ética, y contra esto se debe luchar. Porque al final lo que parece que se desea, en esos casos no éticos, es que el “árbitro”, por ejemplo, sancione al oponente, en su caso, y expulse a algún actor, si es posible, produciéndole un daño al equipo-empresa contraria. Por supuesto que si marcan un gol injusto por falta previa no hacen nada para impedir que suba al marcador. Y sobre todo, quieren ganar a toda costa.

En contraposición citamos un ejemplo que dio la vuelta al mundo: el futbolista alemán Miroslav Klose del Lazio de Italia, en un partido contra el Nápoles y en su campo, en la última semana del mes de septiembre de 2012, después de marcar un gol con la mano y que el árbitro había dado por bueno, fue hacia él y le confesó que lo había hecho ilegalmente. Y el gol fue anulado.

Y me pregunto ¿cuántos entrenadores –project managers– de fútbol emplazan a sus jugadores para que digan y manifiesten siempre la verdad?. Por ejemplo, no exagerando las faltas, o confesando que han hecho un gol en fuera de juego o en falta previa, etc. No tenemos ninguna duda de que un comportamiento “más ético” de estos profesionales sería un buen ejemplo para el inmenso coro de admiradores, niños, jóvenes y mayores, que los siguen por todo el planeta.

Y esto podría ser similar a que un gestor admita que el retraso en un proyecto no es responsabilidad de un suministrador determinado, sino que es suya por no haber organizado mejor el trabajo; o que después de prever unos honorarios por su gestión, y al terminar se da cuenta de que le ha costado menos esfuerzo y tiempo, le dice a su cliente que le rebaja la cifra inicial pactada.

El caso anterior ha ocurrido alguna vez. A mi concretamente, en el año 2011, un amigo mío, Joan Arias, uno de los mejores arquitectos que conozco en el aprovechamiento del espacio y en la sutileza del diseño, nos hizo el proyecto básico para una casa en Mallorca. Pues bien, después de llegar a un acuerdo en sus honorarios, que fueron por debajo de lo tradicional en esos casos por el grado de amistad que teníamos, cuando lo terminó a nuestra completa satisfacción, nos dijo que le había salido mejor de lo que esperaba así que nos iba a cobrar menos aún. Y eso hizo.





La forma de luchar contra ese entorno negativo que envuelve al gestor “en el fragor de la contienda” –el proyecto– es aplicar el modelo que hemos comentado en capítulos anteriores y, finalmente, como apunte para terminar nuestras reflexiones sobre la gestión ética de los proyectos, deberíamos, de entrada, tratar de empezar bien la gestión, por lo que se debe estar preparado.

Y una forma de estarlo es que dentro de la MP, el gestor establezca de facto u oficialmente el uso de actividades y actitudes que sean consecuencia de unos valores que, por su constancia en la ejecución, incluso en circunstancias fuera del ámbito profesional, podrán provocar una disposición para que, de forma casi automática, se actúe éticamente.

La determinación del párrafo anterior, hecha en origen, le lleva a decidir posicionarse con fuerza, desde el principio, con sinceridad y sin reparos, a las dificultades que prevé que se producirán.

Recogemos unas palabras citadas por Joan Manuel Serrat, conocido, sencillo y dúctil cantante y poeta del devenir humano, que se manifiesta a través de canciones en los idiomas español y catalán, y que advertido por una cruel enfermedad, que no le ha apartado ni un solo día de su trabajo, dijo: “La vida no es vivir lo que se está viviendo sino cómo se enfrenta uno a lo que le sucede”. Con ese talante, que nosotros traducimos en que cada día, acción o misión, se deben iniciar con espíritu positivo; y fortalecidos por la disposición de unos valores, estamos convencidos de que ello permitirá a los gestores, enfrentarse éticamente, a la gestión de los proyectos.

También estamos seguros, finalmente, de que esta actitud de posicionamiento diáfano y libre, ayuda a elegir y conducir en los mejores caminos, a las mejores decisiones y a conseguir los objetivos que se proponen y, como ya adelantamos en párrafos anteriores, a “vencer sin dejar vencidos y sin faltar a la verdad”.





Bibliografía

- ABADIA, L. (2010). *La crisis ninja y otros misterios de la economía actual*. Barcelona: Espasa.
- AGUILAR, F. J. (1994). *Managing Corporate Ethics*. New York: Oxford University Press.
- ALLEN, D. (2012). *Sé más eficaz*. Barcelona: Editorial Alienta.
- ARISTÓTELES (1970). *Ética a Nicómaco*. Madrid: Instituto de Estudios Politécnicos. pp. 70-75.
- BARLETT, C. A.; GHOSHAL, S. (1988). *Changing the Role of Top Management from strategy to purpose*. Massachusetts: Harvard Business Review. Nov. Dic.
- BENEDITO V.; ESPEL J. (2009). "European Fraud Survey 2009". Ernest Young. *La Vanguardia* (21/06/2009)
- BERMEJO, F. (2002). *La ética del trabajo social*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- BIRD, S. (2003). *Ethics as a Core Competency in Science and Engineering*. Editorial Science and Engineering Ethics, 9 (4), p. 443-444.
- BRIOSCHI, C. A. (2010). *Breve historia de la corrupción*. Madrid: Taurus - Santillana
- BROOKS, L. J.; DUNN, P. (2010). *Business and professional ethics*. Mason: South Western Cengage Learning.
- CARSON, T. L. (1994). "Conflict of Interest". *Journal of Business Ethics*, nº 13, pp. 387-404.
- COBO, J. M. (2003). *Ética profesional, 4º de pedagogía (curso 2003-04)*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.



- CORTINA, A. (1986). *Ética mínima*. Madrid: Tecnos.
- CORTINA, A. (1997). *Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía*. Madrid: Alianza Editorial.
- CORTINA, A. (2000). "Presentación, el sentido de las profesiones".
- CORTINA, A. (2004) "Ética Discursiva y Educación en Valores". XV Congreso Interamericano de Filosofía y II Congreso Iberoamericano de Filosofía. Sociedad Interamericana de Filosofía y la Sociedad de la Enciclopedia Iberoamericana de Filosofía.
- CORTINA, A.; CONILL, J. *10 Palabras Clave en Ética de las Profesiones*. Navarra, Editorial Verbo Divino, 13-28.
- CRANE, A.; MATTEN, D. (2004). *Business Ethics*. Nueva York: Oxford University Press.
- DEGEORGE, R. T. (1981). "Ethical Responsibilities of Engineers in Large organizations" en *Business and professional ethics journal*, pp. 1-4.
- DONALTON, J. (1992). *Business Ethics. An European Casebook*. Londres: Academic Press Limited.
- DUNN, P.; BROOKS, L. J. (2009). *Business & Professional Ethics for Directors, Executives & Accounts*. Cengage Learning.
- EDWARDS, P. (1967). *The Encyclopedia of Philosophy*. Nueva York: Macmillan Publishing.
- ERICH, F. (1993) *Ética y Psicoanálisis*. Madrid: Ed. Fondo de cultura económica.
- ESCÁMEZ, J. (1988). "El marco teórico de las actitudes. I. El modelo de Fishbein y Ajzen".
- ESCÁMEZ, J.; ORTEGA, P. *La enseñanza de actitudes y valores*. Valencia: Nau Llibres. pp. 29-50.
- ESCOLÁ, R. (1987). *Deontología para ingenieros*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- ETXEBERRIA, X. (2002). *Ética de las profesiones*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- EVETTS, J. (2003). "Identidad, diversidad y segmentación profesional: el caso de Ingeniería".
- FERNÁNDEZ, J.; HORTAL, A. (1994). *Ética de las Profesiones*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- FISHER, C. (2003). *Developing a Code of Ethics for Academics. Commentary on Ethics for All: Differences across Scientific Society Codes, A Special Issue of Science and Engineering Ethics*. The Role of Scientific Societies in Promoting Research Integrity, p. 9 (2), 171-179.

- FORD, R. C.; RICHARDSON, W. D. (1994) “ Ethical Decision. A review of the empirical literatura” en *Journal of Business Ethics*. 13 (3): 205-221
- FREIDSON, E. (2003). “El Alma del profesionalismo”.
- SÁNCHEZ, M.; SÁEZ, J.; SVENSSON, L. *Sociología de las profesiones. Pasado, presente y futuro*. Murcia: Diego Marín. pp. 67-91.
- GENTILE, M. C. (2012). *Giving Voice to values*. Connecticut: Yale University Press.
- GLADWELL, M (2000). *The Tipping Point: How Little things Can Make a Big Difference*. Nueva York: Littel, Brown & Company.
- GRAFYEFF, F. (1980). *A short treatise on ethics*. Londres: Duckworth & Co.
- HALL, W. D. (1993). *Making the Right Decision: Ethics for Managers*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- HENDRY, D.; CLEMENS, M. (2000). *Forecasting Economic Time Series*. Cambridge University Press
- HIBON, M.; MAKRIDAKIS, S. G. (1999) *M3 Competition*. INSEAD
- HIRSCH, A. (2001). *Educación y Valores*. México: Ediciones Guernika.
- HIRSCH, A. (2003). *Elementos significativos de la ética profesional*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa. pp. 27-42.
- HIRSCH, A.; LÓPEZ, R. *Ética profesional e identidad institucional*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa. pp. 43-68.
- HORTAL, A. (2002). *Ética General de las Profesiones*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- HUNT, S. D.; WOOD, V. R.; CHONCO, L. B. (1989). “Corporate Ethical Values and Organizational Commitment” en *Journal of Marketing*, pp. 53, 79-91.
- INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY. *Valores para el ejercicio profesional*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, pp. 208 - 217.
- JIMENEZ, F.; VILLORIA, M. (2012) “La corrupción en España (2004-2005): datos, percepciones y efectos”. Reis 138. Abril-Junio 2012
- LÓPEZ, R. (2003). *Ética profesional e identidad institucional*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa. pp. 27-42.
- LOZANO, F. (2000). “Pedagogía de la ética de la Ingeniería” en *Educación y Pedagogía*, XII (28), pp. 59-67.
- LOZANO, F. (2003). *Ethical Responsibility in Engineering. A Fundamentation and Proposition of a Pedagogic Methodology* en International Conference on Engineering Education, Valencia.



- MASSIP, J. (2005). “¿ Se pilla antes a un mentiroso que a un cojo?...”. Papeles del Psicólogo. Redalyc
- MELÉ CARNÉ, D. (2000). *Raíces Éticas del Liderazgo*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- MILL, J. S. (1998). *Utilitarianism*. Oxford: Oxford University Press.
- MITCHAM, C. (2003). “Co-Responsibility for Research Integrity”, *A Special Issue of Science and Engineering. The Role of Scientific Societies in Promoting Research Integrity*, 9 (2), pp. 273-290.
- NEWTON, L. (1999). “Doing the Right Thing: the Recovery of Professional Conscience”.
- NUÑEZ, I. (2000). “Palabras Clave en Ética de las Profesiones Investigación”.
- ORCE, I. (2012). “La verdad sobre las mentiras”. *ES. La Vanguardia*, 3/3/2012.
- PEREZ, F.; FERNANDEZ, J.; SERRANO, L.; MONTESINOS, V. (2005). *La medición del Capital Social. Una medición aproximada*. Madrid: Fundación BBVA.
- POUNDSTONE, W. (1992). *Prisoner's Dilemma*. Doubleday. Michigan: University of Michigan Press.
- ROTHSCHILD, K. W. (1993). *Ethics and Economic Theory. Ideas-Models-Dilemmas*. Vermont: Edward Elgar Publishing.
- SAVATER, F. (2001). *Ética para Amador*. Barcelona: Ariel.
- SAVIANO, R. (2007). *Gomorra*. Barcelona: Random House Mondadori.
- SERER, M. (2010). *Gestión integrada de proyectos*. Barcelona: UPC.
- SINGER, P. (1986). *Applied ethics*. Oxford: Oxford University Press
- SOLOMON, R. C. (1993). *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*.
- SPINOZA, B. (1987). *Ética*. Barcelona: Alianza.
- SVEDIN, L. (2011). *Ethics and crisis management*. Information Age Publishing, Inc (IAP) (USA).
- TOBEÑA, A. (2009). “Neurología de la conducta amoral”. Escuela de Verano Cerebro social. Instituto Tomas Pascual y Sección de Neurociencia Cognitiva del Centro Mixto UCM-ISCIH de Evolucion y Comportamiento Humano.
- ULRICH, H. (2007). *Valor y valores. Ética para directivos*. Barcelona: Deusto - Planeta DeAgostini Profesional y de Formación.
- UNITED NATIONS (1989). *Corruption in Government*. Nueva York: United Nations.

- VILLALOBOS, G.; LÓPEZ, A. (1998). *El libro de los valores*. Barcelona: Planeta.
- VILLAPALOS, G.; LÓPEZ QUINTAS, L. (1999). *El Libro de los Valores*. Barcelona: Planeta.
- WEBER, M. (1901). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Barcelona: Ed. Península.
- WENZ, P. S. (1994). *Ecology and Morality*. Charlotte: Humana Press.
- WHARNOCK, G. (1967). *Contemporary moral philosophy*. Macmillan. Michigan: University of Michigan Press.
- WÜESTNER, K. (2003). “Ética profesional. Los genetistas humanos en Alemania”.
- ZIMAN, J. (2003). “Non instrumental roles of science” en *Science and Engineering Ethics*, 9 (1), pp. 17-27.

