

Responsabilidad profesional

[15.1] ¿Cómo estudiar este tema?

[15.2] Responsabilidad profesional

[15.3] Características de la responsabilidad social y profesional

[15.4] Código deontológico del líder de proyectos

[15.5] Responsabilidad vs. PMP®

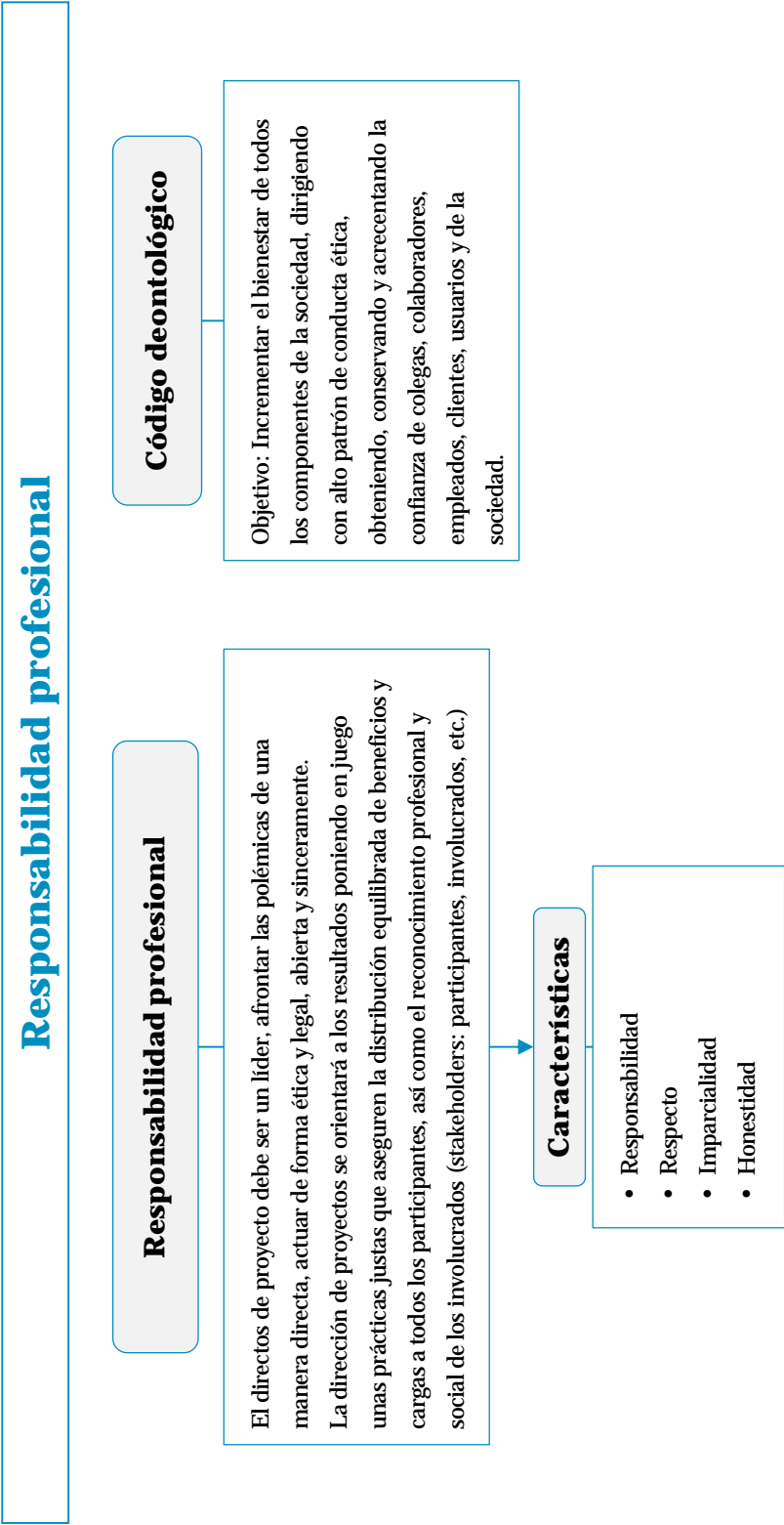
[15.6] Ejemplos de responsabilidad

[15.7] Beneficios de la profesionalización

15

TEMA

Esquema



Ideas clave

15.1. ¿Cómo estudiar este tema?

Para estudiar este tema lee las **Ideas clave** que encontrarás a continuación.

Cada una de las organizaciones ejecuta sus proyectos en base a sus propios valores. No obstante, en este tema tendrás una referencia adicional de cuál debe ser tu comportamiento cuando tengas la responsabilidad de líder de proyectos. En este tema conocerás:

- » Las características de la responsabilidad. Las obligaciones que conlleva y, por tanto, las habilidades o actitudes que deberá desarrollar.
- » Como referencia, el código deontológico del PMI®.
- » Los beneficios que la profesionalización en la dirección de proyectos comporta, tanto para el alumno como para su organización.

15.2. Responsabilidad profesional

El **director de proyecto** debe ser un **líder**, afrontar las polémicas de una manera directa, actuar de forma ética y legal, abierta y sinceramente.

Es importante no ignorar los problemas sino enfrentarlos directamente.

La **dirección de proyectos** podemos definirla como la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto con el objetivo de cumplir con los requisitos del proyecto, balanceando:

- » Alcance, tiempo, coste, riesgo y calidad.
- » Las necesidades (requerimientos identificados).
- » Los diferentes intereses y expectativas de los «participantes».

Proyectos en los que los derechos y obligaciones de los participantes se ven comprometidos por asignación de responsabilidades y la correcta gestión de los recursos siempre escasos.

La **dirección de proyectos** se orientará a los resultados poniendo en juego unas prácticas justas, que aseguren la distribución equilibrada de beneficios y cargas a todos los participantes, así como el reconocimiento profesional y social de los involucrados. (*stakeholders*: participantes, involucrados, etc.)

Más allá de consideraciones relacionadas con el desempeño que como profesionales nos es exigible, debemos asegurar que la ejecución de los proyectos se hace dentro de los más altos estándares de responsabilidad profesional y código ético.

La responsabilidad y ética del *project manager* se fundamenta sobre dos elementos:

Código deontológico

Código conducta profesional

Hacer lo correcto y seguir el proceso correcto, sin atajos.

No es ético dirigir un proyecto sin formación específica, dirigir el proyecto y aportar una planificación que no se cree realista, gastar recursos de la empresa porque no hemos dirigido bien un proyecto o no tener WBS o acta de constitución del proyecto, etc.

Hay que asegurar la integridad y el profesionalismo:

» **Integridad** puede definirse como aplicar altos conceptos morales:

- Haga lo que ha dicho que va a hacer.
- Actúe de un modo ético, justo y profesional.
- Ataque los problemas de forma sincera y honesta.
- No ponga sus objetivos personales por encima de los del proyecto.
- Prevenga y vigile la aparición de conflictos e intereses.

» La **responsabilidad profesional** (*professional responsibility*) requiere:

- Ser honesto.
- Respetar a los demás.
- Obtener autoridad necesaria para dirigir el proyecto.

- Seguir metodologías que reduzcan los riesgos, mejoren los tiempos, los costes la eficiencia.
- Hacer la acción correcta en el proceso correcto: no empezar a ejecutar sin planificar correctamente.
- Ser asertivo y controlar la dirección de proyectos.
- Ser imparcial.
- Mejorar la Base de Conocimiento propia y de la propia organización.
- Mejorar la competencia individual.
- Equilibra los intereses de los *stakeholders*.
- Apostar por la sostenibilidad social, económica y medio ambiental.

Se deben cumplir las **leyes** y costumbres del lugar donde se trabaja, no realizar actividades ilegales, sobornos o discriminación. Si una acción entra en conflicto legal o ético, es el camino equivocado.

Se debe cumplir con las **reglas y políticas de la empresa**, ante un conflicto de intereses estas deben primar.

Se deben tener en cuenta los **intereses** de la **comunidad**, de la **sociedad** y el **medioambiente** al tomar decisiones. No se deberían primar los intereses del proyecto sobre los de la sociedad, hasta el punto de que en situaciones imposibles de resolver se debe renunciar al proyecto.

15.3. Características de la responsabilidad social y profesional

RESPONSABILIDAD Sobre decisiones y acciones	RESPETO Tratamiento apropiado de personas y recursos
IMPARCIALIDAD Objetividad y decisiones imparciales y justas	HONESTIDAD Entender la verdad y tomar decisiones basadas en la realidad

Responsabilidad (*responsability*)

- » Tomar **decisiones** basados en los intereses de la **empresa**, antes que en tus propios intereses.
- » Solo aceptar **asignaciones** y proyectos para los que estés **completamente** cualificado.
- » **Proteger la propiedad de la información** – no violar derechos de autor. No copiar *software*, libros ni material sin permiso del autor. Preguntar sobre derechos de autor antes de tomar ninguna acción que pueda infringir las leyes de *copyright*.
- » **Informar sobre comportamientos no éticos y violaciones de normas o leyes**. Se debe reportar a los responsables o a la dirección de la empresa cualquier violación de estas por otra persona.

Respeto (*respect*)

- » Mantener una **actitud de mutua cooperación y respeto a los demás**. Por ejemplo, tratar adecuadamente, anticipar necesidades a los responsables de recursos. La reputación de los miembros del equipo depende en gran parte del éxito del proyecto y del director de proyecto. Se debe tener una actitud y trato adecuado con miembros de equipo y *stakeholders*. La manera de comunicarse es también un aspecto importante.
- » **Respetar las diferencias culturales. No imponer tus creencias y modos de actuar**. Se debe planificar cómo manejarlas y controlar su impacto. Evitar el etnocentrismo, ver el mundo desde tu perspectiva cultural. Las diferencias culturales pueden darse dentro del mismo país. Se deben gestionar las diferencias, usar comunicación apropiada en el formato adecuado, tratarlo en reuniones con el equipo si procede y prevenir el choque cultural y la desorientación. Seguir las prácticas de otros países si son apropiadas siempre que no sean contra la ley.
- » **Respetar la confidencialidad**: información, datos del proyecto, secretos comerciales y de personas relacionadas con el proyecto.

- » **Obrar de buena fe en las negociaciones** (*negotiate in good faith*). No presentar informaciones inciertas, no negociar si no hay intención de llegar a acuerdos.
- » **Ser directos y afrontar los conflictos** (*deal with conflict directly*). Se debe tratar el conflicto directa y abiertamente.
- » **Mantener comunicación abierta y regular** para que todos estén informados de cómo va el proyecto.
- » **No usar el poder o posición para influir a otros en tu propio beneficio**. No presionar a otros para conseguir lo que se quiere.

Imparcialidad (*fairness*)

- » **Actuar imparcialmente sin sobornos** (*bribery*). Se entiende que es una práctica permisible si puedes decir que no a estas dos preguntas: ¿Se puede llevar a cabo el negocio en ese país sin llevar a cabo esta práctica? ¿Es la práctica una violación de alguna derecho fundamental internacional (derecho a comida, trato justo, no discriminación, seguridad, libertad de expresión...)?
- » **Buscar continuamente conflictos de intereses y resolverlos** (*look for and disclose conflicts of interests*). Implica más esfuerzo que simplemente notificarlos, dado que frecuentemente se deberá ser proactivo en la identificación de áreas potenciales de conflictos. No ignorar los problemas sino enfrentarse a ellos directamente, de forma sincera y honesta.
- » **No discriminar a otros**: por nivel económico, país de origen, raza, religión... Se debe ser imparcial y no discriminar.
- » **Equilibrar los intereses de los *stakeholders***, siendo justo con cada uno y respetando las diferencias. Equilibrio se define como ecuanimidad, medida, sensatez en actos y juicios.
- » **Resolver los conflictos de los interesados** siempre a favor del cliente.

- » **No usar tu puesto para ganancias personales o empresariales** (*personal or business gain*). Se debe promover la misión de la empresa, no para hacer negocio de la empresa. No poner tus objetivos personales por encima de los del proyecto.
- » Tomar decisiones manteniendo **criterios éticos**.

Honestidad (*honesty*)

- » **Intentar entender la verdad**, que no siempre es obvia. Distinguir de percepciones personales e intentar entender la verdadera verdad de la situación.
- » **Ser sincero (*truthful*)** en todas las comunicaciones y crear un ambiente donde se fomente que se diga la verdad. No esconder los problemas, no aceptar trabajo que no se es capaz de realizar. Para crear el ambiente se debe empezar por uno mismo. Consecuencias de no ser sincero: información recibida menos exacta y poca cooperación.
- » **Ser abierto y sincero en las decisiones**. No ocultar cosas a un interesado o *stakeholder* para agradar a otro.

Como **complemento** a estos cuatro puntos podríamos añadir los siguientes:

» **Contribuir a la base de conocimiento**

- Aumentar el conocimiento y las prácticas de la gestión de proyectos: publicar, investigar, escribir, diseminar conocimientos, etc.
- Contribuir a la base de conocimiento en gestión de proyectos: el PMP tiene que implicarse con su distinto cliente e imbuirles de la metodología de gestión de proyectos.

» **Mejorar la competencia individual**

- Obtener PMP® no es un fin, el PMP® es responsable de ir incrementando sus conocimientos y prácticas en todas las áreas de actividad.
- Mejorar la competencia individual: es necesario que el PMP® conozca sus puntos fuertes y débiles comprometiéndose a mejorar constante y continuamente su pericia.

» **Equilibrar los intereses de los *stakeholders***

- Distintos *stakeholders* pueden tener distintos intereses que pueden entrar en conflicto.
- Hay que ser justo con cada uno y respetar sus diferencias.
- Resolver los conflictos de los interesados siempre a favor del cliente.
- Ser abierto y honesto en las decisiones. No ocultar cosas a un interesado para agradar a otro.
- Todas las decisiones se deben adoptar manteniendo los criterios éticos.

» **Interacción con el equipo y los *stakeholders***

- La ética del trabajo puede variar de un país a otros y el *project manager* debe adaptarse a esta situación, pero esto no significa que tolere la pereza o la negligencia; simplemente no debe forzar las situaciones como si actuara en su propio entorno habitual.
- Las diferencias culturales entre miembros del equipo deben ser respetadas.
- Mantener una comunicación abierta y regular para que todo el mundo esté informado de qué se está haciendo y cómo va el proyecto.

15.4. Código deontológico del líder de proyectos

A continuación, a modo de referencia, se transcribe el código deontológico del PMI®.

Objetivo: Incrementar el **bienestar de todos los componentes de la sociedad**, dirigiendo con **alto patrón de conducta ética**, obteniendo, conservando y acrecentando la **confianza** de colegas, colaboradores, empleados, clientes, usuarios y de la sociedad.

Art1. Integridad personal en las relaciones profesionales:

- » **Honesto y realista** en estimaciones, informes y exposiciones.
- » Responsabilidad de **desarrollar proyectos solo si se tiene la cualificación y experiencia** necesaria.

- » **Admitir errores y sus consecuencias**, sin alterar los hechos por justificar las decisiones.
- » **Mantener la capacidad profesional**, desarrollo y **formación** personal permanente.

Art2. En relación con sus **colegas**:

- » **Alentar/apoyar** en el **cumplimiento del código**.
- » Tratar con **justicia y nobleza sin discriminación**.
- » **Informar de restricciones legales o privadas** señaladas por el cliente.
- » Animarles a **participar** activamente en **asociaciones profesionales**.
- » Evitar conductas y competencias desleales.

Art3. En relación con sus **colaboradores y empleados**:

- » Proporcionar adecuadas **condiciones de trabajo** y oportunidad de **promoción y desarrollo** profesional.
- » Buscar y **aceptar y reconocer sus críticas** profesionales honestas y **ofrecerlas**.
- » **Advertir** de todas las **consecuencias** conocidas originadas por los **proyectos**.
- » **Proteger** eficazmente de **daños** físicos, mentales o morales.

Art4. En relación con su **empresa**:

- » Promover **máxima productividad** y **mínimos costes**.
- » Mantener información **confidencial**.
- » Actuar con **lealtad advirtiendo** de circunstancias que originen **conflictos de intereses**.
- » Contribuir al desarrollo personal y profesional de la empresa y sus empleados.

Art5. En relación con sus **clientes**:

- » **No** efectuar ni aceptar **pagos** ni **servicio** de **más valor** al libremente pactado.
- » **Ser honesto y realista** con coste y plazo del proyecto.
- » **Rehusar** comprometerse en **trabajos no beneficiosos para el cliente**, salvo que se advierta de la improbabilidad de éxito.

Art6. En cumplimiento de sus obligaciones con los **usuarios** del proyecto:

- » Proporcionar adecuado nivel de **satisfacción y seguridad** durante proyecto.
- » Respetar el **medio ambiente**.
- » Poner **conocimientos y experiencias** a disposición de los **ciudadanos** si se solicita.
- » Buscar promover un **público conocimiento y aprecio** por la **profesión** de la dirección de proyectos.

15.5. Responsabilidad vs. PMP®

El **aspirante o certificado PMP®** (Project Management Professional del PMI®) debe promover PMI® dentro de su organización (se asume que se está asociado) y relacionarse con PMI del siguiente modo:

- » No relacionarte con PMI® para promocionar tu negocio.
- » Lealtad a PMI®. Actuando dentro de una delegación PMI se velará por el interés de PMI®.
- » Cuando se contraten servicios para una delegación se proporcionará igual acceso para todos, no promocionando a tus amigos o los de tu empresa.
- » No se dejará a nadie que copie en el examen. No se dejará a nadie copiar materiales/manuales de PMP® u otras acciones ilegales.
- » No se divulgarán preguntas del examen PMP®.
- » Se promoverá PMI® y el examen PMP® en tu empresa.
- » Contribuir a la base de conocimiento en gestión de proyectos. Imbuir a los clientes de esta metodología.
- » Aumentar el conocimiento y las prácticas de la dirección de proyectos: publicar, investigar, expandir conocimiento.
- » El PMP® debe, tras el examen, seguir incrementando sus conocimientos y prácticas, mejorar la competencia individual constantemente, los puntos débiles y la pericia.

15.6. Ejemplos de responsabilidad

El caso Ford Pinto

En los primeros años 70, los **coches compactos japoneses** comenzaban a **invadir el mercado norteamericano**. Ante esta situación, el nuevo y joven presidente de la Ford, Lee Iacocca, responsable del éxito del Mustang, decide dar luz verde a una nueva línea de diseño, los modelos **Ford Pinto**.

La idea era producir un coche que «no pesara una onza más de 2000 libras ni costara un centavo más de 2000 \$».

Con esta idea, y las recomendaciones del Pinto «*green book*», se planeó un diseño cuya producción redujera el tiempo normal de desarrollo (43 meses) a algo menos de la mitad (25 meses).

Los objetivos principales que se marcaba el Pinto «*green book*» eran:

1. **Realmente compacto:** importantes limitaciones en peso y tamaño.
2. **Bajo coste de mantenimiento:** precio inicial bajo, consumo limitado, larga duración, etc.
3. **Clara superioridad frente a otros productos:** diseño atractivo, confortable, con gran equipamiento, fácil de conducir, altas prestaciones, etc.

Las características listadas se habían obtenido a través de unas encuestas en las que se recogía la opinión de los potenciales compradores del Ford Pinto.

Entre las características listadas en el libro de recomendaciones no se encontraba el término seguridad, ya que como decía Lee Iacocca, los resultados mostraban que «la seguridad no vendía».

El desarrollo del modelo se hizo en un tiempo record, pero al comenzar las pruebas, se descubrió un serio problema con el tanque de gasolina. Las pruebas revelaron que un alcance posterior a más de 20 mph producía que la parte trasera del vehículo se deformara como un acordeón.

Esta deformación producía que el depósito de combustible saliera disparado hacia el asiento trasero. En su desplazamiento, el depósito rompía los varios tubos por los que discurría el combustible, que rápidamente se derramaba alrededor del coche.

Adicionalmente, el depósito golpeaba el diferencial y el eje trasero, que poseía cuatro pernos afilados que perforaban el tanque.

Si el golpe se producía a más de 40 mph existía un problema adicional debido a la deformación de la carrocería, ya que las puertas quedaban bloqueadas.

Pese a estos problemas, el coche fue comercializado durante casi diez años.

Ford Motor Co. fue la primera empresa encausada por **homicidio temerario**. En el curso de ese juicio el fiscal logró demostrar que los responsables de Ford conocían el problema y no lo habían solucionado. Ford tuvo que afrontar una indemnización de 128 millones de dólares.

Frank Camps, el ingeniero jefe de diseño, señaló a lo largo del juicio que:

« [...] fue la presión del tiempo, las metas buscadas en el diseño y el miedo al despido lo que motivó que solo se propusieran parches momentáneos a los problemas que fueron surgiendo, además [...] el análisis de riesgos - beneficios que se realizó indicaba que era más 'correcto' dejar el producto como estaba.»

- » Según los cálculos realizados por los ingenieros de Ford: Habría unos 180 quemados vivos, 180 heridos de consideración y unos 2100 vehículos quemados.
- » La división económica de Ford estimó por cada muerto una indemnización de 200.000\$, cada herido unos 67.000\$ y unos 700\$ por vehículo quemado.
- » Los costes totales sumarían así: $180 \times (200000\$) + 180 \times (65000\$) + 2100 \times (700\$) = 49.5$ millones de \$.

Frente a esto, la solución técnica propuesta por los ingenieros de Ford (que no era la más barata) suponía: 11\$ por cada Pinto y otros 11\$ por cada furgoneta Pinto.

Lo que suponía, si Ford hacía frente al rediseño, un incremento de costes de:

$$11.000.000 \times (11\$) + 1500000 \times (11\$) = 137 \text{ millones de \$}$$

La cuenta que finalmente imperó fue fácil, 49,5 millones de \$ frente a 137 millones de \$, lo que produjo que se desechara cualquier modificación.

Finalmente la multa fue inferior a la estimación del presupuesto de reparación.

El caso Levi Strauss

Un interesante ejemplo de gran corporación que ha tratado de integrar criterios éticos y de justicia social dentro de su negocio ha sido **Levi Strauss**.

El contexto:

- » La **mundialización de la economía** y el funcionamiento de las organizaciones a través de redes de subcontratación ha deslocalizado los problemas laborales hacia las empresas subcontratadas.
- » Esto es lo que ha hecho que muchas grandes marcas **deslocalicen su producción** en busca de condiciones laborales más baratas y de aproximación a nuevos mercados (*dumping* social).
- » Esta deslocalización ha convertido a muchas empresas en poco más que **marcas que distribuyen un producto final**, que ellas solo elaboran en una parte muy pequeña.
- » Aunque es legítimo que en un mercado global, donde la competencia es enorme, se busque lugares donde producir más barato; lo que no parece aceptable es que ese precio más barato sea a costa de **atentar clara y directamente contra los derechos humanos**.
- » Responder a este **dilema** se ha convertido en un auténtico desafío para algunas grandes y prestigiosas multinacionales. Como ejemplo sirva el caso de Levi Strauss.

Ante esta situación, la compañía Levi Strauss, que ya había tomado varias medidas a lo largo de los años 80, decide elaborar una *Global Sourcing Guidelines* para sus proveedores.

Esta propuesta de **guía de los estándares éticos** que deberían cumplir todos sus proveedores estaba inspirada en los valores que la empresa se había fijado de forma global como uno de los líderes en el mundo de los negocios textiles mundiales.

Estos valores se recogían en el *Informe institucional sobre la misión de Levi Strauss*:

«La misión institucional de Levi Strauss & Co. es mantener y fomentar el éxito comercial responsable como empresa global de ropa de marca [...] conduciremos nuestros negocios de forma ética, liderando el ejercicio de la responsabilidad frente a nuestras comunidades y sociedades. Nuestro ambiente de trabajo será seguro, productivo, y caracterizado por el buen trato, el trabajo en equipo, la comunicación, la responsabilidad para con los empleados y proporcionando oportunidades para el crecimiento y el desarrollo personal [...] queremos que nuestros empleados se sientan orgullosos de pertenecer a una empresa donde es posible crecer y mejorar gracias al mérito personal y no en base a decisiones políticas o poco claras».

Guía de recomendación para los proveedores

- 1º.- **Estándares éticos:** buscaremos *partners* que compartan nuestros ideales éticos.
- 2º.- **Requerimientos legales:** esperamos que nuestros *partners* compartan y respeten la legalidad vigente.
- 3º.- **Requerimientos medio ambientales:** exigimos a nuestros *partners* que conduzcan sus negocios según políticas que respeten el medio ambiente.
- 4º.- **Comunidad y compromiso:** buscaremos *partners* implicados socialmente con la mejora del bien común.
- 5º.- **Compromisos sobre los empleados:** Solo haremos negocio con los *partners* que:
 - a. Retribuyan correctamente a sus empleados.
 - b. Respeten una jornada semanal de, como mucho, 60 horas semanales, dando a los empleados al menos uno de cada siete días de vacaciones.
 - c. No empleen niños en el trabajo.
 - d. No utilicen a presos o prisioneros como trabajadores.
 - e. Proporcionen un entorno saludable y seguro para la realización de su trabajo.
 - f. No empleen castigos o coacciones físicas o mentales con los empleados.
 - g. No discriminen a sus trabajadores por cuestión de sexo, nacionalidad, creencias o raza.

Tras la adopción de estos criterios se reconoció que el 5% de los proveedores de la Levi Strauss no cumplían con los requisitos y se rompió la relación con ellos.

Un 25% tuvo que realizar mejoras en prevención y salud laboral, formación de los trabajadores y programas de igualdad.

Uno de los problemas más importantes y graves surgió con los proveedores de Bangladesh, donde se descubrió que dos de sus subcontratas empleaban a varias niñas menores de edad y que las familias de estas menores no poseían otros ingresos. Levi Strauss se enfrentó al siguiente dilema: ¿Exigir que se cumpla el código ético y privar de su forma de vida tanto a niñas como a sus familias o no aplicar el código?

Levi Strauss optó por:

Exigir a los proveedores:	Se comprometía a:
<ul style="list-style-type: none"> • Que dejaran de emplear a niñas menores de edad. • Que aseguraran que las niñas acudían a clase. • Asegurar que las pequeñas tendrían trabajo cuando alcanzaran la edad correspondiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer negocios con los proveedores. • Pagar todos los materiales y servicios escolares.

Conclusión

1. Establecer un conjunto preciso de valores y objetivos sociales que la actividad empresarial debe respetar y fomentar. Estos valores suelen estar inspirados en las éticas profesionales particulares de cada una de las profesiones puestas en juego dentro de la empresa.
2. Analizar las prácticas concretas que son habituales dentro del ambiente corporativo, estableciendo normas de comportamiento o códigos deontológicos.
3. Responsabilizar a empleados y directivos de las consecuencias de no buscar y fomentar los valores que inspiran esos códigos e instruirles en la aplicación y el cumplimiento de las normas prescritas.

15.7. Beneficios de la profesionalización

Mejoras operativas, de servicio, financieras y administrativas

- » Implementar las técnicas, herramientas y las **mejores prácticas** de dirección de proyectos.
- » Alcanzar los **objetivos** de las organizaciones (costes, margen...).
- » Incrementar la **satisfacción de los clientes** con entregas correctas.
- » Cumplir con los **requerimientos**, internos y contractuales.
- » Tener una **visión global del proyecto**.
- » Definir y controlar las **métricas de seguimiento** del proyecto (esfuerzo, tiempo, coste, calidad, etc.).
- » Manejar **recursos escasos** (tiempo, dinero, personal...).
- » Mejorar el **rendimiento** de los recursos y disminuir la carga administrativa.
- » Establecer una comunicación adecuada sobre la base de un **vocabulario común**.
- » Desarrollar **informes de valor añadido** comparando datos planificados con la situación real del proyecto que permitan **tomar decisiones informadas** con datos objetivos y oportunos.
- » Asegurar el **flujo de caja** relacionado con los proyectos.
- » Gestionar **conflictos**.
- » Manejar adecuadamente la incertidumbre y el **riesgo**.
- » Tomar **decisiones** en ambientes de presión y riesgo.
- » Generar **criterio profesional** que permita tener una **capacidad integradora** de todos los grupos funcionales y de todos los participantes clave.
- » Gestionar la **cartera de proyectos**.
- » Tener una **visión global de los programas**.
- » Ayudar a entender las **lecciones aprendidas y a gestionar el conocimiento**.
- » Identificar **acciones de mejora**.
- » Aumentar la **confianza de clientes** (internos y externos) a la hora de encargarnos nuevos proyectos.

Beneficios de la profesionalización individuales

- » Asegura un reconocimiento profesional y personal basado en la experiencia y en la formación académica en dirección de proyectos.
- » Si bien se dice que «la experiencia es el mejor maestro», «la preparación de la certificación» la completa al proveer de una visión de todos los aspectos que garantizan el éxito de los proyectos, completando aquellas áreas sobre las que se tiene menor experiencia, así como proporcionando otras ideas y puntos de vista fuera de su zona de confort. Es una oportunidad de reflexionar sobre la propia experiencia y poner en valor frente a las mejores prácticas. Además, permitir pensar más allá de la experiencia propia es un ingrediente del liderazgo.
- » Permite tener una visión global extremo a extremo de una organización y reconocer las claves del éxito de los negocios.
- » El haber superado la certificación aumenta la seguridad de los profesionales.
- » El PMP® es un diferenciador frente a la competencia.
- » Brinda oportunidades de establecer nuevos contactos, con los aspirantes durante la preparación de la certificación, con la comunidad de PMP®, con los grupos de interés creados por el PMI®.
- » Acelera su desarrollo profesional.
- » Ayuda a la homologación de la persona para trabajos con «entidades» públicas y privadas que demanden directores de proyectos profesionales. Característica muy en alza.
- » La preparación de la certificación es una posibilidad para cambiar de carrera. Es muy frecuente que los técnicos la preparen a fin de avanzar en una posición de mayor responsabilidad.
- » Surgen oportunidades de nuevos retos, nuevas oportunidades laborales, dentro de las organizaciones y potencialmente mejoras salariales.
- » Demuestra su habilidad para manejar proyectos bajo los estándares de dirección de proyectos.
- » La renovación de la certificación lleva al profesional a una continua actualización, y también muestra su dedicación a la profesión y a su desarrollo profesional.
- » Puede ser un mejor mentor.
- » Le permite evaluar mejor los talentos y habilidades de los demás ya que tiene una comprensión más amplia de las habilidades y conjuntos de herramientas que pueden ser eficaces para asegurar el éxito de los proyectos.

- » Brinda un conjunto de prácticas basadas en el código PMI de ética y conducta profesional que permitirá equilibrar todos los intereses de los participantes clave de los proyectos para dar soporte a un negocio sostenible.
- » Incrementa no solo la imagen sino el valor del empleado dentro de la organización ya que demuestra una sólida base de conocimientos y experiencia en la dirección de proyectos que tendrá un impacto importante en los intereses fundamentales de la organización.

Beneficios de la profesionalización para la organización

- » Aporta una estructura de conocimiento de referencia para estandarizar los requerimientos de la gestión y dirección de proyectos, consistente con estándares reconocidos internacionalmente.
- » Permite el establecimiento o la revisión de una metodología propia de dirección de proyectos partiendo de unos estándares conocidos y comunes.
- » Crea condiciones para conseguir una cultura de proyectos en la empresa, caracterizada por:
 - Los proyectos consiguen alcanzar sus metas y objetivos.
 - Las decisiones tomadas en los proyectos tienen en cuenta las estrategias del negocio así como los principios y valores de la empresa.
 - Los roles, niveles de responsabilidad y de autoridad en los proyectos y las relaciones proyectos/operaciones están claros.
 - La gestión de proyectos se realiza aceptando un modelo consensuado en la compañía.
- » Mejora las oportunidades tanto de actualización como comerciales al tener personal con mejores contactos en la comunidad de directores de proyectos.
- » Tener personal certificado como PMP® es un diferenciador frente a la competencia.
- » Mayor comercialidad, poco a poco el acceso a determinados proyectos solo está siendo posible si se cuenta con personal certificado.
- » Permitir el acceso a la certificación es una herramienta de reconocimiento profesional y de retención de los empleados.
- » Asegura ahorros (tiempos y recursos financieros) en las ejecuciones de los proyectos al implementar mejores prácticas, reducciones de plazos y aumenta la satisfacción de los clientes al mejorar el cumplimiento de los compromisos.
- » Aumenta la confianza y credibilidad de la organización.

- » Posibilita la mejora continua de los procesos y proyectos con respecto a:
 - Control de tiempos y costes (cronogramas y presupuestos).
 - Gestión integrada de cambios.
 - Dirección y desarrollo del equipo de proyecto.
 - *Reporting* y toma de decisiones.
- » Mejora las previsiones en los requerimientos de los recursos para sacar el máximo partido en situaciones de recursos escasos.
- » Aporta las condiciones con las que el PMP® :
 - Prioriza los proyectos.
 - Clarifica los objetivos y metas, y el alcance del proyecto.
 - Identifica, Cualifica y Cuantifica los riesgos del proyecto.
 - Utiliza las herramientas y mecanismos de medición del rendimiento.
 - Utiliza las herramientas y mecanismos de previsión.
 - Asegura la calidad del proyecto.
- » Consistencia para controlar y desarrollar programas con proveedores.
- » Mejoras en la productividad.
- » Provee de una herramienta de mejora continua a través de la gestión del conocimiento que suponen los ejercicios de lecciones aprendidas
- » Provee de indicadores y métricas que le permitirán revisar y cumplir sus objetivos estratégicos a corto y medio plazo.
- » Capacita para desarrollar programas de formación internos con personal cualificado (personal certificado PMP®).
- » Es un medio para formar gestores y líderes capaces de evolucionar con facilidad en el seno de organizaciones complejas y en la diversidad; capaces de inducir y gestionar el cambio de las organizaciones ante la aplicación de las nuevas tecnologías, la aparición de los nuevos mercados y la evolución social.
- » Al estar basada la certificación en los estándares del PMI® y ser reconocida en el mundo entero, dicha certificación es una carta de presentación y una herramienta imprescindible para la internacionalización de las organizaciones.

Lo + recomendado

No dejes de ver...

Erin Brockovich



Director: Steven Soderbergh

Reparto: Julia Roberts, Albert Finney, Aaron Eckhart, Peter Coyote, Marg Helgenberger, Cherry Jones, Scott Leavenworth

País: Estados Unidos

Año: 2000

Género: Drama | Basado en hechos reales

Duración: 131 min.

Erin Brockovich es una madre soltera que consigue un puesto de trabajo en un pequeño despacho de abogados. Su personalidad poco convencional hará que sus comienzos no sean demasiado alentadores, pero todo cambiará cuando decida investigar el extraño caso de unos clientes que padecen una sospechosa enfermedad. La película muestra los valores y habilidades que debe poseer un líder, y no necesariamente está relacionado con su formación académica:

- » Valores
- » Responsabilidad
- » Compromiso
- » Ser listo (no es lo mismo que inteligente)
- » Trabajo duro
- » Tenacidad
- » Intuición
- » Curiosidad
- » Sinceridad
- » Ser directo
- » Pasión

+ Información

Enlaces relacionados

Derechos Humanos

Apartado sobre los Derechos Humanos dentro de la página web de las Naciones Unidas.



Accede a la página desde el aula virtual o a través de la siguiente dirección web:

<http://www.un.org/es/sections/what-we-do/protect-human-rights/>

Derecho Internacional

Apartado sobre el Derecho Internacional dentro de la página web de las Naciones Unidas.



Accede a la página desde el aula virtual o a través de la siguiente dirección web:

<http://www.un.org/es/sections/what-we-do/uphold-international-law/>

UNESCO

La UNESCO obra por crear condiciones propicias para un diálogo entre las civilizaciones, las culturas y los pueblos fundado en el respeto de los valores comunes. Es por medio de este diálogo como el mundo podrá forjar concepciones de un desarrollo sostenible que suponga la observancia de los derechos humanos, el respeto mutuo y la reducción de la pobreza, objetivos que se encuentran en el centro mismo de la misión y las actividades de la UNESCO.



Accede a la página desde el aula virtual o a través de la siguiente dirección web:

<http://www.unesco.org/new/es>

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.



Accede a la página desde el aula virtual o a través de la siguiente dirección web:

<http://observatoriorsc.org/>

Bibliografía

Muchinsky, P. M. (2000). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Paraninfo.

Parekh, B. (2005). *Repensando el multiculturalismo*. Madrid: Istmo.

Recursos externos

Zoho

Esta herramienta va más allá del espacio tradicional de administración de proyectos, ofreciendo óptimas capacidades de planificación y reportes para que cada miembro del equipo pueda trabajar de manera integral y de forma conjunta, en un ambiente de colaboración para que todos puedan estar actualizados en cuanto a cómo va marchando el proyecto. Por otra parte permite visualizar las tareas asignadas, el calendario del proyecto, las reuniones y sus reportes, obviamente compartir documentos y además permite la apertura de salas de chat grupales para que se puedan establecer reuniones cuando existen distancias de tiempo y espacio.



Accede a la página desde el aula virtual o a través de la siguiente dirección web:

<https://www.zoho.com/projects/>

Test

1. Estás trabajando para un proyecto externo y el cliente te pide realizar trabajos extra que no están incluidos en el contrato inicial. ¿Qué deberías hacer?

- A. Cumplir con el requerimiento del cliente como signo de cooperación para asegurar el trabajo en el futuro.
- B. Rechazas el requerimiento e informas al patrocinador.
- C. Recoges el requerimiento y comunicas al cliente que debe emitir un requerimiento formal del cambio.
- D. Convocas una reunión con el equipo del proyecto y rescribes la definición del alcance.

2. En una reunión con el cliente del proyecto te ofrecen un sustancioso incentivo monetario para modificar la configuración del producto de acuerdo con las necesidades del cliente. Este cambio puede provocar mayores costes y retrasos en la planificación. ¿Cuál sería la acción adecuada que deberías tomar?

- A. Abstenerse de aceptar la oferta y recomendar al cliente que emita un requerimiento a la mesa de control de cambios.
- B. Aceptar la oferta y emitir un requerimiento interno de cambio de configuración al grupo de diseño.
- C. Obtener información adicional del requerimiento y de la necesidad del cliente antes de aceptar la oferta.
- D. Retrasar la aceptación de la oferta hasta asegurar que te puedes proteger de responsabilidades legales.

3. Estás trabajando en un país en el que se acostumbra a intercambiar regalos entre cliente y proveedor. El código de conducta de tu compañía establece claramente que no puedes aceptar regalos de ningún cliente. El no aceptar el regalo de este cliente puede conllevar a la cancelación del contrato. La acción a tomar en este caso sería:

- A. Suministrar al cliente una copia del código de conducta de tu compañía y rechazar los regalos.
- B. Intercambiar regalos con el cliente y mantener el intercambio confidencialmente.
- C. Contactar con el departamento legal o de relaciones públicas del patrocinador del proyecto para que dé asistencia.
- D. Pedir al patrocinador del proyecto o a los ejecutivos que intercambien los regalos.

4. Un ejemplo de conflicto de intereses podría ser:

- A. Como funcionario público tomas una decisión sobre el premio de un contrato que te puede beneficiar personalmente.
- B. Un director funcional y tú no os ponéis de acuerdo en la estimación del coste de una tarea.
- C. El patrocinador decide cancelar el proyecto porque ya no apoya la estrategia de la compañía.
- D. Tus conflictos personales con un miembro importante del equipo del proyecto.

5. Como líder de un equipo de proyecto, al gestor del proyecto se le puede pedir que asesore en las competencias de los miembros de su equipo. Ocasionalmente, se pueden identificar áreas de debilidad o de mejora. ¿Qué debería hacer?

- A. Echar a los miembros del equipo que han demostrado debilidad en áreas de conocimiento críticas.
- B. Comunicar esas debilidades y establecer un programa de mejora del rendimiento.
- C. Contratar recursos adicionales para compensar áreas débiles.
- D. Esperar a que fallen los miembros del equipo en una tarea para justificar su despido.

6. El gestor de proyectos debe ser un comunicador efectivo para asegurar que los interesados en el proyecto reciben y entienden la información y el estado del proyecto. Antes de publicar la información a los interesados el gestor del proyecto debería:

- A. Investigar y entender el área de experiencia de los interesados en el proyecto antes de transmitir la información.
- B. Identificar aquellos interesados que tienen la misma experiencia que el director del proyecto.
- C. Filtrar la información para eliminar detalles.
- D. Restringir la información a detalles técnicos específicos.

7. Uno de tus empleados está listo para ser promocionado. Si se le concede la promoción, será reasignado a otro proyecto, causando trastornos al tuyo. Puedes retrasar la promoción hasta que finalice el proyecto. ¿Qué deberías hacer?

- A. Apoyar la promoción pero trabajar con el empleado y su nuevo jefe para desarrollar un buen plan de transición.
- B. Pedir al empleado que rechace la promoción hasta que tu proyecto finalice.
- C. Arreglar un retraso de la promoción hasta que el proyecto finalice.
- D. Decir al empleado que es su responsabilidad el encontrar un sustituto adecuado para no perjudicar el proyecto.

8. Durante la implementación del proyecto el cliente interpreta una cláusula del contrato como que está autorizado a modificar el alcance del proyecto cuando lo estime oportuno sin modificar el resto de los compromisos. Tú revisas la cláusula y discrepas con la conclusión del cliente. Como gestor del proyecto, ¿qué deberías hacer?

- A. No haces caso de la conclusión del cliente y continúas procesando facturas.
- B. Documentas la disputa y acudes a las provisiones del contrato de cómo gestionar las interpretaciones discrepantes y las disputas.
- C. Avisas al cliente que en el caso de información ambigua en el contrato siempre se interpreta a favor del proveedor.
- D. Inmediatamente corriges la cláusula para eliminar posibles malas interpretaciones del cliente.

9. Los ejecutivos, apreciando el éxito de tu proyecto, te dan una bonificación de 10.000€ para que la distribuyas entre tu equipo de cinco empleados. Uno de ellos es de menor nivel y menos implicado en el proyecto. ¿Qué deberías hacer?

- A. Repartir de la misma manera el bonus entre todos.
- B. Repartir el bonus en función del rendimiento de cada uno.
- C. Pedir a los miembros del equipo que decidan ellos cómo repartir el bonus.
- D. Pedir al patrocinador que tome una decisión.

10. ¿Cuál de las siguientes situaciones describe una violación del código de conducta profesional?

- A. Aceptar un regalo como costumbre de la provincia o país en el que actualmente estás trabajando.
- B. Usar información confidencial para mejorar tu posición o influencia en una decisión crítica.
- C. Cumplir con las leyes y reglamentos del estado o provincia en el que se suministran los servicios de dirección de proyectos.
- D. Revelar información a un cliente acerca de la situación que puede parecer impropia.