7. Responsabilidad Profesional

7.1. Introducción y objetivos

Cada una de las organizaciones ejecuta sus proyectos en base a sus propios valores. No obstante, en esta lección el alumno tendrá una referencia adicional de cuál debe ser su comportamiento cuando tenga la responsabilidad de líder de proyectos.

Esta lección conocerá:

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

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 proyecto 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» *(stakeholders).*

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 mal altos estándares de responsabilidad profesional y código ético.

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

Close-up of a document and a coin

Description automatically generated

Figura 1. Códigos deontológico y de conducta profesional. Fuente: PMI®.

7.2. Aplicación ética de la dirección de proyectos

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

No es ético dirigir un proyecto sin formación específica, 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:

* Haz lo que has dicho que vas a hacer.
* Actúa de un modo ético, justo y profesional.
* Ataque los problemas de forma sincera y honesta.
* No pongas tus objetivos personales por encima de los del proyecto.
* Prevé y vigila la aparición de conflictos e intereses.

La responsabilidad profesional 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 debe 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 éstas deben primar.

Se deben tener en cuenta los intereses de la comunidad de la sociedad y el medioambiente al tomar decisiones. Se debería no 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.

7.3. Características de la responsabilidad social y profesional



Figura 2. Características de la responsabilidad social y profesional.

Responsabilidad

* 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

* 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 *skateholders.* La manera de comunicarse es también un aspecto importante.
* Respetar las diferencias culturales. No imponer tus creencias y modos de actuar. Se debe planificar como 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 debe 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. No presentar informaciones inciertas, no negociar si no hay intención de llegar a acuerdos.
* Ser directos y afrontar los conflictos. 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.
* Imparcialidad.
* 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 algún derecho fundamental internacional (derecho a comida, trato justo, no discriminación, seguridad, libertad de expresión, etc.)?
* Buscar continuamente conflictos de intereses y resolverlos. 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 *skateholders,* siendo justo con cada uno y respetando las diferencias. Equilibrio se define como ecuanimidad, mesura, 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. Se debe promover la misión de la empresa, no para hacer negocio de la empresa. No pongas tus objetivos personales por encima de los del proyecto.
* Tomar decisiones manteniendo criterios éticos.

Honestidad

* Intentar entender la verdad, que no siempre es obvia. Distinguir percepciones personales e intentar entender la verdadera verdad de la situación.
* Ser sincero 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, sino que 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, y se comprometa 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.

7.4. Código deontológico del líder de proyectos

A continuación, a modo de referencia, se trascribe 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.

Art. 1. 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.

Art. 2. 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.
* Animarlos a participar activamente en asociaciones profesionales.
* Evitar conductas y competencias desleales.

Art. 3. En relación con sus colaboradores y empleados:

* Proporcionar adecuadas condiciones de trabajo y oportunidad de promoción y desarrollo profesional.
* Buscar, 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.

Art. 4. 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.

Art. 5. En relación con su empresa:

* 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.

Art. 6. 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.

7.5. Actuación responsable frente a los stakeholders

Recordando la de la definición de *stakeholders*según el PMBOK® del PMI®:

«Los interesados en el proyecto son personas y organizaciones (p.ej., clientes, patrocinadores, la organización ejecutante o el público) que están activamente involucrados en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución o terminación del proyecto. Ellos también pueden influir sobre el proyecto y sus entregables. Los interesados pueden encontrarse en diferentes niveles dentro de la organización y poseer diferentes niveles de autoridad, o bien pueden ser externos a la organización ejecutante del proyecto».

Independientemente de los comportamientos derivados del código deontológico de la dirección de proyectos, algunos autores establecen algunos principios de actuación desde el punto de vista ético, con relación a los *stakeholders* y como un elemento clave en la gestión adecuada de los mismos:

Principio 1: los directores de proyectos deben reconocer y monitorear activamente las preocupaciones de todos los *stakeholders* legítimos y deben tomar en cuenta apropiadamente los intereses de estos a la hora de tomar decisiones y realizar operaciones.

Principio 2: los directores de proyectos deben escuchar y comunicarse abiertamente con los *stakeholders*sobre sus respectivas preocupaciones y contribuciones, y sobre los riesgos que ellos toman por causa de su implicación con la empresa.

Principio 3: los directores de proyectos deben adoptar procesos y modos de conducta que sean sensibles a las preocupaciones y capacidades de cada grupo de *stakeholders.*

Principio 4: los directores de proyectos deben identificar la interdependencia de los esfuerzos y recompensas entre los *stakeholders,* y deben intentar conseguir una distribución equitativa de los beneficios y cargas de la actividad del proyecto entre ellos, tomando en cuenta sus respectivos riesgos y vulnerabilidades.

Principio 5: los directores de proyectos deben trabajar en cooperación con otras entidades, públicas o privadas, para asegurar que los riesgos y los perjuicios provenientes de las actividades del proyecto son minimizados; y, allá donde no pueden ser evitados, son compensados.

Principio 6: los directores de proyectos deben evitar, al mismo tiempo, actividades que conculcan derechos humanos inalienables (por ejemplo, el derecho a la vida) o generan riesgos que, si fueran claramente percibidos, serían patentemente inaceptables para los *stakeholders* relevantes.

Principio 7: los directores de proyectos deben reconocer los conflictos potenciales entre (a) su propio papel como *stakeholders* de la empresa, y (b) sus responsabilidades legales y morales hacia los intereses de los *stakeholders;* y deben enfrentar dichos conflictos por medio de: una comunicación abierta; sistemas adecuados de incentivos e información; y, donde fuera necesario, revisión por terceros.

7.6. Responsabilidad vs PMP®

El aspirante o certificado PMP 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 otros 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.

7.7. 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, roi, etc.).
* 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, etc.).
* 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, etc.

Beneficios de la profesionalización individuales

* Provee reconocimiento profesional y personal al demostrar fundamentos sólidos de experiencia y educación en administración 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, tras rematar 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´s®, 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.
* Crea oportunidades de trabajo dentro de una organización 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

* Provee un marco de referencia para estandarizar los requerimientos de administración 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.
* Incrementa la confianza y credibilidad de los involucrados.
* Hay una mejora constante en los procesos y proyectos con respecto a:
  + Control de cronogramas y presupuestos.
  + Administración de cambios.
  + Dirección del equipo hacia el logro.
  + *Reporting* y toma de decisiones.
* Refina las proyecciones en los requerimientos de los recursos para sacar el máximo partido de los limitados recursos.
* Provee las condiciones con las que el PMP®:
  + Los proyectos.
  + Prioriza Clarifica las metas y el alcance del proyecto.
  + Cuantifica los riesgos del proyecto.
  + Emplea mecanismos de medición del rendimiento.
  + Emplea 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 dirigentes capaces de evolucionar con facilidad en el seno de organizaciones complejas y en la diversidad; susceptibles de inducir y gestionar la flexibilidad y el cambio 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.

7.8. Algunas situaciones comentadas

A continuación, se describen algunas situaciones con las que nos podemos encontrar y en las que los conceptos de responsabilidad profesional pueden orientar la actuación.

Situación 1

Estás dirigiendo un proyecto de mucha visibilidad, el proyecto está sobrepasado en costes y aún hay pendiente mucho trabajo que no podrá ser acometido en su totalidad con los fondos de los que dispone el proyecto. Mientras se gestiona una ampliación económica, la línea de dirección autoriza el uso de diferentes cuentas de imputación para cargar los costes en los que se incurra. ¿Qué deberías hacer como director de proyecto?

Reflexión: si finalmente no se amplía el presupuesto se habrá incurrido en unos costes que la organización no quiere asumir, ¿quién asume estos sobre costes que la compañía no reconoce? Y además se habrá canibalizado recursos económicos de otros proyectos que podrían haberse puesto en peligro.

Situación 2

En el inicio de un proyecto en Japón, descubres que es costumbre del cliente intercambiar algún tipo de regalo entre los directores del proyecto por parte de la empresa suministradora a la que perteneces y la compañía cliente. Eres consciente que las normas de conducta comercial de tu empresa prohíben expresamente la entrega y recepción de regalos como consecuencia de la actividad normal de la compañía. ¿Aceptarías el regalo, entregarías un regalo en correspondencia?

Reflexión: no podemos tener un comportamiento en contra de los valores y/o normas de nuestra organización. En este caso están enfrentadas nuestras normas frente a la costumbre de nuestro cliente. Siempre que se produzcan este tipo de controversias, antes de actuar se ha de recurrir a quien impuso las normas, ya sea el departamento de RRHH, legal o la propia dirección, y luego actuar de acuerdo con las instrucciones que recibamos.

Situación 3

Estás seleccionando personal subcontratado para formar un equipo de trabajo para un proyecto que ha de iniciarse en breve. El proyecto parte con un claro problema respecto de la fecha de compromiso de finalización. Durante el proceso descubres que uno de los candidatos acaba de participar en un proyecto para la competencia de la empresa cliente y que posee información que podría ser muy valiosa para incrementar notablemente el rendimiento de todo el equipo. ¿Incluirías a este candidato en el equipo? ¿Aceptarías el conocimiento que ha adquirido trabajando para la competencia?

Reflexión: ¿estamos incurriendo en un uso inadecuado de información de la que no somos propietarios? ¿La información que conoce el empleado o el subcontratista está sujeta a confidencialidad? Cuando un subcontratista trabaja para nosotros, cualquier acción que realice la hace en nuestro nombre, por tanto, la responsabilidad será en primera instancia nuestra.

Situación 4

Como parte de los test que han de ser realizados en el proyecto sobre el producto a entregar, el cliente te entrega un juego de ensayo que tras ser analizado por los expertos del proyecto se demuestra claramente insuficiente para confirmar la bondad del producto. Sin embargo, el cliente lo considera suficiente y la superación de las pruebas con ese juego es suficiente para dar su conformidad. ¿Qué harías en esa situación?

Reflexión: si finalmente el producto no funciona por haber realizado solo esos test, ¿de quién será la responsabilidad? ¿El cliente a quien hará responsable? ¿Cuál podría ser el futuro de la relación con este cliente y con su área de influencia?

Situación 5

Un recurso incluido en el equipo de tu proyecto está pendiente de una promoción, en realidad está realizando trabajos por encima de su categoría actual y su rendimiento es excelente. Sin embargo, si actualizas su coste de acuerdo con la categoría a la que sería acreedor el proyecto se irá de costes y entrará en problemas financieros. ¿Impedirías su promoción?

Reflexión: la única acción que nosotros podemos hacer es analizar el presupuesto en base a este recurso e informar del problema económico que supone para el proyecto, al mismo tiempo que debemos facilitar el desarrollo profesional de todos nuestros colaboradores. En ningún caso nos opondremos a su promoción, todo lo contrario, la apoyaremos.

Situación 6

Diriges un proyecto con una institución gubernamental amparada bajo la LCAP (ley de contratos de la administración pública), para conseguir que el proyecto sea un éxito es necesario que incluyas en el equipo un recurso subcontratado, el director del proyecto del cliente incluso así te lo hace saber. No obstante, la inclusión de ese recurso hará sobrepasar el límite de subcontratación permitido por la ley. ¿Qué harías?

Reflexión: cuando actuamos como directores/as de proyectos representamos a nuestra organización, por lo que de nuestra actuación se pueden derivar responsabilidades incluso legales para nosotros y para nuestra organización. Nunca debemos incumplir la ley.

7.9. Herramientas

Ahora desarrollaremos un listado de herramientas que no están limitadas a la gestión de proyectos, entre las que se encuentran:

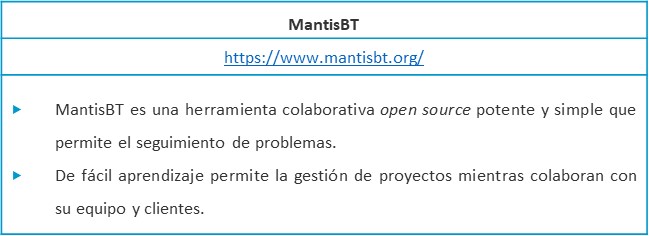


Tabla 1. Características de MantisBT.

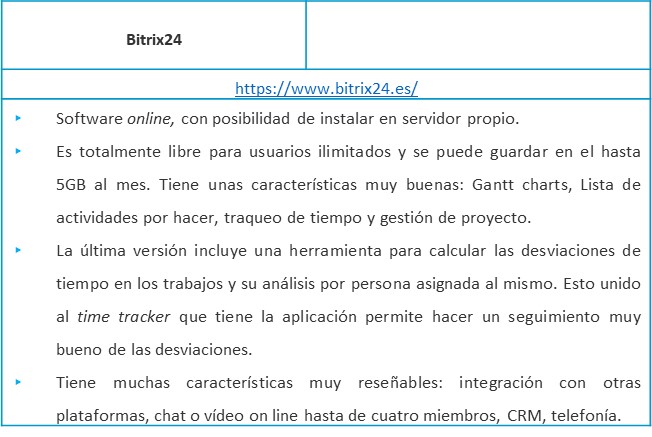


Tabla 2. Características de Bitrix24.