La Responsabilidad Profesional en la Gerencia de Proyectos

Lic. Marcelo Jorge Martínez, PMP
Argentina

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo describir la importancia y los diferentes aspectos de la Responsabilidad Profesional en el gerenciamiento de proyectos desde el punto de vista del PMI® y basado en los documentos “Código de Conducta Profesional” (PMI’s Code of Professional Conduct) y el “Estudio de Definición de Roles” (Role Delineation Study) ambos del PMI.

Refiriéndose específicamente al gerenciamiento de proyectos, la responsabilidad profesional puede ser definida como la conducta consistente en el cumplimiento de leyes, regulaciones y normas éticas que gobiernan la práctica profesional y la propiedad intelectual cuando se desarrollan actividades en proyectos.

Aún cuando asegurar la integridad en lo que respecta a la ética y el cumplimiento de leyes y regulaciones juegan un rol importante en la responsabilidad profesional, existen otros aspectos de importancia tales como contribuir a la bases de conocimientos, aplicar el conocimiento profesional, equilibrar los intereses de los involucrados en los proyectos y respetar sus diferencias.

PALABRAS CLAVE

Profesión-Integridad-Conocimiento-Desempeño-Negociación-Diferencias

1. INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Profesional en el Gerenciamiento de Proyectos puede ser definida como la conducta consistente en el cumplimiento de las leyes, regulaciones y normas éticas que gobiernan la práctica profesional y la propiedad intelectual cuando se brindan servicios de gerenciamiento de proyectos.

Algunos conceptos son tan antiguos y comunes a la naturaleza humana que puede parecer redundante definirlos. La responsabilidad profesional es un concepto que aparece desde el principio de la humanidad cuando los hombres comenzaron a trabajar y a intercambiar con otros hombres el producto de su trabajo. Además en este mundo global, conceptos como la ética y la responsabilidad para realizar el trabajo profesional pueden tener diferentes enfoques según la nacionalidad, cultura, raza, etc.

Este documento intenta lograr una visión de este tema desde el punto de vista del PMI® y basado en los documentos “Código de Conducta Profesional” (Code of Professional Conduct) y el “Estudio de Definición de Roles” (Role Delineation Study) del PMI.

El “Estudio de Definición de Roles” establece la responsabilidad profesional como la conducta consistente en el cumplimiento de las siguientes tareas:

1.1. Asegurar la Integridad

Asegurar la integridad individual y profesional respondiendo a requerimientos y patrones de conducta ética con el objetivo de proteger a las personas y organizaciones involucradas en proyectos y a la comunidad toda.

1.2. Contribuir a la Bases de Conocimientos

Contribuir a las bases de conocimientos de gerenciamiento de proyectos compartiendo lecciones aprendidas, mejores prácticas, investigaciones, etc., dentro de comunidades profesionales apropiadamente definidas para mejorar la calidad de los servicios de gerenciamiento de proyectos, enriquecer las habilidades de los profesionales que participan en proyectos y avanzar en el desempeño profesional.

1.3. Aplicar el Conocimiento Profesional

Mejorar las competencias individuales mediante la aplicación y el incremento de los conocimientos propios de la profesión con el objetivo de optimizar los servicios de gerenciamiento de proyectos.

1.4. Balancear Intereses

Balancear intereses de las personas y organizaciones involucradas en los proyectos recomendando enfoques que apunten a la resolución constructiva de conflictos con el fin de satisfacer objetivos y requerimientos contrapuestos.

1.5. Respetar Diferencias

Interactuar con los equipos de trabajo y demás partes involucradas en los proyectos de una manera profesional y cooperativa respetando las diferencias personales, éticas y culturales para asegurar entornos colaborativos en el gerenciamiento de proyectos.

La ejecución efectiva y constante de estas tareas dentro del desempeño profesional del gerenciamiento de proyectos asegurará la protección de los intereses de los distintos participantes de los proyectos, sean estos clientes, profesionales, empresas, equipos de trabajo y la comunidad, en un marco idóneo y moralmente justo.

2. ASEGURAR LA INTEGRIDAD

Esta tarea es difícil de definir debido a las distintas opiniones con relación a que acciones se consideran correctas en una determinada situación de negocios. Estas distintas opiniones pueden depender de la nacionalidad, cultura, origen social, ambiente de negocios, etc.

Sin embargo encontramos manifestaciones de integridad en todas las religiones y culturas. La ética judeo cristiana se basa en el mandamiento que dice “ama a tu prójimo como a ti mismo”. El budismo hace hincapié en hacer el bien a otros o al menos no hacerle el mal. Según el Derecho Romano hay tres claves para llevar una existencia positiva: *honesta vivere, alterum non laedere et suum quique tribuere*, es decir vivir honestamente, no dañar a nadie y dar a cada quién lo suyo.

Incluso podemos pensar que a pesar de las atrocidades de la guerra, el racismo, los conflictos sociales, la corrupción, la indebida apropiación de bienes, la violencia irracional o la estructurada y otros muchos males que azotan a la humanidad, existe un sentido innato de la integridad en el hombre que lo lleva a buscar el beneficio del prójimo y de la comunidad de la que forma parte. Este sentido puede estar más o menos presente, puede ser mas o menos intenso, puede abarcar dentro de la definición de “comunidad” desde la más mínima forma de vida hasta la humanidad toda, pero existe y se manifiesta en mayor o menor medida en todo lugar donde está presente el hombre. Este sentido de la integridad está evidentemente ligado a la presencia trascendental y divina que, independientemente de las creencias, ocupa un espacio en el interior de cada persona. Además, esa misma integridad es la virtud que por excelencia sostiene el bien común en los momentos de crisis y decadencia.

La integridad estará definida y limitada por requerimientos legales y normas éticas. Los requerimientos legales podrán diferir dependiendo del país, o incluso de la región dentro de un mismo país, en donde se apliquen las leyes. Las normas éticas podrán variar de acuerdo a la religión, raza, situación sociocultural, tradición, etc. Las diferencias en las normas éticas tienden a ser sutiles pero pueden tomar magnitud en situaciones extremas.

Para asegurar una mayor integridad durante el desarrollo de un proyecto los requerimientos legales y las normas éticas que lo rijan deberán ser una suma equilibrada de los requerimientos legales y normas éticas de la organización que realiza el proyecto, de la organización que contrata o compra el proyecto, del país o países donde se realicen las actividades del proyecto y de todas las personas involucradas en mayor o menor grado en dicho proyecto.

3. CONTRIBUIR A LAS BASES DE CONOCIMIENTOS

Un entorno de negocios dinámico e innovador como el que vivimos hoy en día requiere una evolución continua en términos de calidad de servicio, profesionalismo, desarrollo de nuevas habilidades, mayor productividad y costos.

Para lograr esta evolución las organizaciones necesitan construir un proceso de gestión del conocimiento sólido y efectivo con el objeto de identificar, capturar, crear, actualizar, depurar y reutilizar los activos de información. Con un proceso de gestión del conocimiento de este tipo las personas que forman parte de una organización pueden sentirse y actuar como si tuvieran toda la información de la misma al alcance de la mano. De esta forma las personas están más dispuestas a compartir información y experiencias de trabajo con el objetivo de entregar un mayor valor en los productos y servicios que desarrollan.

Las grandes firmas de consultoría han estado utilizando durante los últimos años distintos tipos de bases de conocimientos para acumular y distribuir la información generada en los proyectos realizados, y en general esta actividad les ha permitido a estas organizaciones lograr importantes resultados en términos de calidad, productividad, curva de aprendizaje del personal de consultoría, plazo de entrega y reducción de costos.

4. APLICAR EL CONOCIMIENTO PROFESIONAL

Diversas estrategias han sido definidas por las organizaciones dedicadas a realizar proyectos y servicios de consultoría para aplicar el conocimiento profesional en la mejora del desempeño individual de sus miembros. Algunas de estas estrategias, probablemente las mas difundidas, pueden ser definidas como competitivas o colaborativas.

Las estrategias competitivas ponen énfasis en la competencia individual entre los profesionales de una misma organización. Este tipo de estrategias motivan a los profesionales a mejorar sus habilidades de trabajo de manera tal de superar a sus pares en una misma empresa u organización. En el límite de este tipo de estrategias encontramos a la llamada “meritocracia”, donde luego de revisiones periódicas de desempeño los mejores profesionales son promovidos a nuevos puestos mientras que el resto permanecen en sus posiciones por un tiempo definido y limitado luego del cual, si no son promovidos son despedidos de la organización. Este mecanismo es similar al modo en el cual evolucionan las carreras en los ámbitos militares.

Las estrategias colaborativas hacen uso del trabajo en equipo para influenciar el desempeño individual y se fundamentan básicamente en compartir conocimientos y experiencias entre pares en el marco de relaciones interpersonales positivas y amistosas. Muchas organizaciones de negocios y educativas definen espacios colaborativos de trabajo, espacios reales en el pasado y también virtuales hoy en día, para compartir los productos de los proyectos, experiencias profesionales, opiniones, nuevas ideas y material de capacitación.

En general las estrategias de aplicación del conocimiento profesional en la realidad de las organizaciones hoy en día son una mezcla de estrategias competitivas y colaborativas, con un mayor acercamiento o tendencia hacia uno u otro espectro.

Aún cuando ambas estrategias han tenido resultados positivos, las estrategias colaborativas son naturalmente más humanas y cercanas a la vida real de las mujeres y los hombres en tiempos de paz.

5. BALANCEAR INTERESES

En este punto consideramos el balanceo de intereses no como una cuestión de asignar ganancias y pérdidas sino como el descubrir aquellos intereses que motivan a los involucrados en los proyectos y negociar la mejor manera de satisfacerlos.

En muchas ocasiones cuando los involucrados en los proyectos negocian en base a posiciones rígidas, el resultado es que unos pierden y otros ganan. Pero si las negociaciones trascienden las posiciones, surgen los intereses reales de los involucrados. Aún cuando las posiciones de los involucrados puedan ser conflictivas entre sí, muchas veces sus intereses pueden complementarse de algún modo y pueden encontrarse alternativas de solución que los satisfagan en forma simultánea.

Es como sucede en esa historia en la cual dos hermanitas se encuentran discutiendo para decidir quién se queda con la última naranja de la casa. Cuando llega la madre de las niñas termina la discusión cortando la naranja en dos mitades iguales y entregándole una mitad a cada una. Luego una de las niñas toma su mitad, la exprime, se toma el jugo y tira la cáscara. Mientras tanto la hermana ralla la cáscara para usarla en un budín y tira el resto. Lo que la madre hizo fue negociar en base a las posiciones de las hermanitas de una manera equitativa pero como resultado cada una tuvo una mitad de lo que esperaban tener. Si la madre les hubiera preguntado para que querían la naranja podría haber descubierto los intereses de cada una y consecuentemente haber resuelto el conflicto balanceando dichos intereses permitiendo a una de las niñas exprimir toda la naranja para que se tome el jugo y dejándole a la otra niña la totalidad de la cáscara para que la ralle y la utilice en un budín.

Descubrir los intereses subyacentes detrás de las posiciones de cada involucrado en un proyecto y balancear dichos intereses es un factor decisivo en el éxito del gerenciamiento de proyectos.

6. RESPETAR DIFERENCIAS

En el mundo globalizado de negocios que vivimos es necesaria una amplia comprensión de las diferencias personales, éticas y culturales entre miembros de los equipos de trabajo y entre los distintos involucrados en los proyectos.

La falta de comprensión de estas diferencias tiene como posición límite al etnocentrismo que consiste en suponer a la cultura propia como superior al resto. Esta posición es más común en algunos grupos sociales e incluso es impulsada, a mi entender erróneamente, en algunas organizaciones. El etnocentrismo implica una barrera concreta que dificulta la cooperación y comunicación en el ámbito de los proyectos.

Las actitudes y valores relacionados con las características personales, éticas y culturales deben ser entendidas y consideradas en el trabajo diario. Pero para evitar el etnocentrismo este proceso de entendimiento y acercamiento se debe comenzar por tomar consciencia de las propias características y las diferencias con el resto de los que nos rodean.

Como primer paso en el camino del respeto a las diferencias el gerente de proyecto debe lograr una visión introspectiva de las características propias tal como si estuviera observando a cualquier otro miembro del equipo de trabajo. Luego de este primer paso el gerente de proyecto tendrá la flexibilidad y comprensión necesarias para apreciar y entender las diferencias personales de los otros y podrá desarrollar una mentalidad compartida que centralice y armonice las diferencias entre todos los involucrados en un proyecto y para garantizar el correcto desempeño y éxito del mismo.

Finalmente, para evitar que las diferencias nos separen y provoquen falta de comunicación y cooperación es fundamental poner énfasis en todas nuestras similitudes como seres humanos. Es mucho más fácil entablar una comunicación y trabajar en conjunto con otra persona cuando pensamos que es un ser humano igual a nosotros.

7. CONCLUSIONES

De esta manera hemos analizado los cinco pilares en los que descansa el concepto de responsabilidad profesional.

La integridad en primer lugar, como brújula que nos guía hacia el correcto accionar, la contribución al conocimiento común como base de evolución metodológica, la aplicación del conocimiento profesional como medio para el desarrollo individual, el balance de los intereses como vía de resolución de conflictos y por último, pero no menos importante, el respeto a las diferencias como forma de entendimiento mutuo.

Personalmente este enfoque de la responsabilidad profesional me ha sido de gran utilidad en mi trabajo al tener que cruzar las fronteras de mi país para gerenciar proyectos en otras geografías y con equipos de trabajo multinacionales. Esta realidad será más común día a día por ello es necesario prepararse en esta concepción de la responsabilidad profesional para poder definir claramente el concepto de integridad en una determinada situación, rescatar y compartir el conocimiento generado, utilizar este conocimiento para ser mejores profesionales, aceptar las diferencias entre nosotros y balancear nuestros intereses.

8. REFERENCIAS

José Ingenieros. “El hombre mediocre” Losada, 1913.

Project Management Institute. "Role Delineation Study"

Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton. "Obtenga el SI, El arte de negociar sin ceder". CECSA, 1995.

Terence Brake, Danielle Medina Walker, Thomas Walker. "Doing Business Internationally" McGraw-Hill, 1995.

The Dalai Lama, Howard C. Cutler. "The Art of Happiness". Simon & Schuster, 1998.

9. BIOGRAFIA

Marcelo Jorge Martínez, PMP se graduó como Licenciado de Análisis de Sistemas e Informática en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Buenos Aires y ha participado en distintos proyectos de tecnología informática en los últimos veinte años. Actualmente trabaja como Gerente de Proyecto para Hewlett Packard en la región MCA Sur, compuesta por Argentina, Chile, Perú, Uruguay y Paraguay.