

Responsabilidad Profesional y Social

Aunque la *Guía del PMBOK®* no incluye un capítulo dedicado a la responsabilidad profesional y social, es un aspecto importante del trabajo de un director de proyectos. Los directores de proyectos llevan sobre sí la responsabilidad de sostener los estándares de la profesión, puesto que sus acciones pueden tener impactos positivos tanto sobre el proyecto y la organización como sobre la profesión en su totalidad. Si alguien con una certificación PMP no actúa de manera profesional y ética, la credibilidad de la certificación y la práctica de dirección de proyectos se verán degradadas. Por este motivo, en todo el examen se evalúan conceptos relacionados con la responsabilidad profesional y social. Ten presente que la responsabilidad profesional y social debe ser parte de todo lo que haga un director de proyectos, desde la iniciación hasta el cierre del proyecto.

Para estudiar este tema, lee y asegúrate de comprender los conceptos que tratamos en este capítulo. Sé honesto contigo mismo acerca de lo que sabes y de lo que no sabes e identifica brechas en tu conocimiento. Es importante entender que si encontraras brechas en tus conocimientos, eso no te convierte en un director de proyectos poco ético. Todos tenemos brechas que necesitamos cubrir.

Además, debes revisar y comprender el Código de Ética y Conducta Profesional del PMI (pmi.org/codeofethics), ya que muchas preguntas del examen están directamente relacionadas con ese código. El Código de Ética y Conducta Profesional desglosa la responsabilidad profesional y social en las siguientes categorías:

- Responsabilidad
- Respeto
- Equidad
- Honestidad

¿Te parecen difíciles estas cuatro categorías? Si nos preguntan si somos responsables, respetuosos, equitativos y honestos, la mayoría de nosotros, por supuesto, diríamos que sí. ¿Pero se te ocurre alguna ocasión en que no completaste todas tus responsabilidades? ¿Cuántas veces has sido irrespetuoso o injusto? Con suerte, hacemos lo correcto la mayoría de las veces, pero ninguno de nosotros es perfecto. Este capítulo analiza algunos puntos importantes con respecto a estas categorías y también abordará otros dos temas importantes no cubiertos específicamente en el Código de Ética y Conducta Profesional que pueden ayudarte en el examen: la aplicación ética de la dirección de proyectos y los PMI-ismos relacionados con la responsabilidad profesional y social.

La Aplicación Ética de la Dirección de Proyectos ¿Eres honesto? La mayoría de las personas son esencialmente honestas, pero todos tenemos nuestros momentos. Por ejemplo, ¿alguna vez has acordado y comenzado un trabajo en un proyecto sin estar razonablemente seguro de que podría cumplirse con la fecha de finalización? ¿Es esto honesto? ¿Es esto ético? Las personas hacen esto a menudo sin considerarlo deshonesto o poco ético. Sin embargo, para el examen debes comprender que parte de la responsabilidad profesional y social es la aplicación ética de la dirección de proyectos en el mundo real.

Responsabilidad Profesional y Social

¿Sabías que es poco ético proveer un cronograma del proyecto que no consideres exacto? También es poco ético desperdiciar recursos de la compañía porque no has planificado correctamente un proyecto. Y es poco ético dirigir un proyecto sin un acta de constitución del proyecto o sin una estructura de desglose del trabajo (EDT). Estos son problemas graves en el mundo real y son graves para el examen.

Entonces, ¿por qué es poco ética la falta de tales actividades de dirección de proyectos? Piensa en el impacto que tienen las herramientas de dirección de proyectos, como un acta de constitución o una EDT, sobre un proyecto. No tener un acta de constitución del proyecto afecta a tu proyecto y, como mínimo, causa incrementos en los costos y pérdidas de tiempo. No tener una EDT significa que es muy probable que se omita parte del alcance. Cuando se descubra con posterioridad, completar ese trabajo tendrá un costo mayor que si se hubiera incluido en el proyecto desde el principio. ¿Esto te parece realista? De no ser así, tal vez no comprendas completamente los beneficios de estas herramientas y deberías revisarlas nuevamente en este libro. Pon en práctica estas herramientas en tus proyectos y tú mismo experimentarás sus ventajas. Para contestar correctamente las preguntas del examen sobre la ética, compara lo que deberías estar haciendo en tus proyectos con lo que en realidad haces en la actualidad; toma nota de cualquier discrepancia.

Los directores de proyectos deben entender el proceso de dirección de proyectos para hacer lo correcto.

Algunas organizaciones no les otorgan a sus directores de proyectos la autoridad necesaria para realizar los proyectos. Por ejemplo, ¿es ético omitir la identificación de un enfoque (impulsado por el plan o impulsado por el cambio) de un plan para la dirección del proyecto? Imagina una situación en la que el director de proyectos sólo tiene autoridad para redactar informes y transmitirlos a otros. Esta falta de autoridad significa que nadie está dirigiendo la integración del trabajo. Como resultado, el proyecto probablemente se entregará con retraso y las personas que trabajan en el proyecto perderán tiempo valioso en reprocesos. Para mantener los estándares de la profesión de dirección de proyectos, los directores de proyectos tienen una responsabilidad profesional de obtener la autoridad necesaria para dirigir el proyecto.

Ahora pensemos en las fechas límite o hitos de proyectos poco realistas. ¿Has debido afrontar una restricción del cronograma poco realista? Muchos directores de proyectos con fechas límite poco realistas sólo implementan el proyecto lo mejor que pueden y esperan a ver qué ocurre con la línea de tiempo. Algunos seguirán adelante con el proyecto y obligarán a los recursos a trabajar horas extras para cumplir con la fecha límite. Muchos estudios han demostrado que, por varios motivos, esta no es una solución ética al problema. Por ejemplo, cuantas más horas extra trabajen los miembros del equipo, menos productivos serán y menor será la calidad de su trabajo. Este impacto en la calidad se traducirá en costos más altos, menor involucramiento de los interesados, más reproceso y tiempo extra. ¿Cumple esta situación con las expectativas de responsabilidad profesional y social para nuestros proyectos?

La responsabilidad profesional y social requiere que los directores de proyectos manejen los problemas de cronogramas poco realistas desde el principio. Esto puede significar que debas decir: “Has pedido que el proyecto se complete en seis meses. Nuestro análisis nos da la seguridad de que podemos lograr la fecha de entrega sólo si ajustamos el alcance, el costo o la calidad de este proyecto. Si no podemos hacer ningún cambio, el proyecto será completado en ocho meses”. O bien puede significar tener que decirle al patrocinador del proyecto que le asigne el proyecto a otra persona.

La responsabilidad profesional y social también puede significar decir: “Siento que no quieras apoyar mis esfuerzos de planificación del proyecto y quieras que comience a producir trabajo inmediatamente. No obstante, como parte de mi certificación PMP, tengo la obligación ética de llevar a cabo una dirección de proyectos en pos de los mejores intereses del proyecto y de la compañía. Esto significa que debo tener un acta de constitución del proyecto y, como mínimo, una estructura de desglose del trabajo de alto nivel”. Es imprescindible que los directores de proyectos defiendan el proceso correcto.

Considera el escenario desde otra perspectiva: adecuar tu práctica de dirección de proyectos a la medida de cada proyecto. No todos los proyectos exigen el mismo nivel de aplicación, de uso y de minuciosidad en la dirección de proyectos. ¿Te has encontrado en una situación en la que seguir a rajatabla todas las buenas prácticas de la dirección de proyectos no resultó el abordaje más adecuado o más eficiente? Tal vez el proyecto tuviera una duración corta, por su tamaño o importancia el proyecto no era crítico o el mejor abordaje para la planificación y la gestión del trabajo era adoptar el enfoque impulsado por el cambio. Para dar la talla de las expectativas de la responsabilidad profesional y social, es indispensable adecuar los esfuerzos de la dirección de proyectos a las necesidades de un proyecto y de sus miembros del equipo. Al adecuar el abordaje y el trabajo de la dirección de

Responsabilidad Profesional y Social

proyectos a la medida del proyecto, se crea una solución óptima dentro de la estructura de tu planificación y tu dirección del proyecto; así, se pueden evitar incidentes como el retraso en la entrega del valor de negocio, reprocesos, excesos en los gastos, incumplimiento del cronograma y fallas en la comunicación. Es el director del proyecto quien tiene la responsabilidad de analizar cada proyecto que se le asigna para determinar cuál es el mejor enfoque y adecuar su trabajo para determinar cuál es la mejor combinación de entradas, herramientas y técnicas, salidas y procesos, todo ello con el fin de gestionar un proyecto sustentado sobre los mejores intereses del propio proyecto y de la compañía.

¿Te percataste de la actitud ilustrada en los enunciados correspondientes al escenario descrito en la página anterior? ¿Tienes tal actitud? Un director de proyectos tiene la necesidad de expresarse con firmeza y mantener el control. Para el examen, asegúrate de que comprendes esta actitud firme y proactiva, al igual que su significado con respecto a lo que debería o no debería hacer un director de proyectos. La actitud es extremadamente importante y la expectativa de que los directores de proyectos sean firmes y tengan el control se aplica a los directores de proyectos de todos los países y culturas.

PMI-ismos relacionados con la Responsabilidad Profesional y Social

En el primer capítulo de este libro, hemos analizado los PMI-ismos y su impacto en el examen. También debes estar consciente de los PMI-ismos relacionados con la responsabilidad profesional y social. En el examen te podría tocar una pregunta que se refiera a la relación de un director con certificación PMP con el PMI, y cómo esa persona no sólo debe alentar a los demás a ejercer una buena dirección de proyectos, según la describe el PMI, sino también invitar a su organización a apreciar los beneficios de una certificación PMP. El examen también podría plantear alguna pregunta donde se asuma que estás vinculado con el PMI como miembro de un Capítulo o como vicepresidente de la Junta Directiva del Capítulo. Estos tipos de preguntas son relativamente fáciles si mantienes el enfoque del PMI descrito en los siguientes puntos:

- No te involucrarás con el PMI para promover tu propio negocio.
- Tienes la obligación de ser leal al PMI. Cuando estés actuando en representación de un capítulo del PMI, mantendrás los intereses del PMI en mente, no tus propios intereses.
- Cuando contrates servicios para el capítulo, le darás igual acceso a todos para entregar propuestas y no retendrás el trabajo que ha de contratarse en tu propia compañía o en las de amigos. También ejercerás la gestión ética de contratos en relación con todos los contratos y con las revisiones de contratos.
- No dejarás que nadie haga trampa en su solicitud para el examen PMP.
- No dejarás que nadie copie materiales de preparación para el examen PMP o que realice otra actividad ilegal.
- No divulgarás las preguntas del examen PMP.

Categorías de Responsabilidad Profesional y Ética

Ahora que ya hemos analizado la aplicación ética de la dirección de proyectos y los PMI-ismos relacionados con la responsabilidad profesional y social, veamos las cuatro categorías del Código de Ética y Conducta Profesional del PMI. Lee la siguiente lista y escribe una nota en la columna de la derecha de cualquier área con la cual hayas tenido problemas en el pasado. Los temas con los que hayas tenido dificultades son los que debes razonar un poco más.

Recuerda que la ética es un tema complicado y que nadie es perfecto. Este ejercicio simple te ayudará a acortar el tiempo de estudio y a mantenerte más enfocado en lo que necesitas saber para el examen.

Responsabilidad—propietario de las decisiones y de las acciones

Áreas en las que he tenido un problema

Toma decisiones en pos de los mejores intereses de la compañía, del equipo y de la sociedad, en lugar de tus propios intereses.

Acepta solo asignaciones que estés calificado para cumplir.

Responsabilidad Profesional y Social

Responsabilidad—propietario de las decisiones y de las acciones	Áreas en las que he tenido un problema
Si se te asigna un proyecto de dirección que supera tu capacidad o experiencia, asegúrate de que el patrocinador sepa de cualquier brecha en tus capacidades antes de aceptar la tarea.	
Utiliza herramientas, técnicas y procesos para planificar con eficiencia un proyecto a fin de aprovechar lo mejor posible los recursos de la organización (personas, materiales, equipos, instalaciones, dinero, etc.).	
Haz lo que dices que harás, incluyendo completar proyectos a tiempo.	
Reconoce tus propios errores.	
Respetar los requisitos de confidencialidad y proteger la información confidencial, esto incluye respetar las leyes de derechos de autor.	
Haz valer la ley.	
Si presencias decisiones o acciones poco éticas, si estás al tanto de tal situación o, incluso, de un posible comportamiento poco ético, infórmalo a la gerencia y a quienes se vean afectados por este comportamiento.	
Informa las violaciones al Código de Ética y Conducta Profesional del PMI cuando tengas pruebas fehacientes de la violación.	

Respeto—el trato apropiado de personas y recursos	Áreas en las que he tenido un problema
Mantén una actitud de cooperación mutua.	
Facilita sesiones de equipo de retroalimentación; invita y tú mismo participa de que las ideas y las buenas prácticas se compartan entre los miembros del equipo para mejorar el proyecto.	
Respetar las diferencias culturales.	
No esparzas chismes o historias que puedan dañar la reputación de otra persona.	
Participa en negociaciones de buena fe.	
Evita que se apruebe el tiempo extra como medio para solucionar problemas de cronograma, ya que las personas se merecen un buen equilibrio entre su trabajo y su vida privada.	
Respetar a los demás.	
Sé directo al tratar con los conflictos.	
No utilices tu poder o posición para influir en otros para tu propio beneficio.	

Equidad—ser objetivo y tomar decisiones imparciales

Áreas en las que he tenido un problema

Actúa imparcialmente y sin favoritismo, nepotismo, sobornos ni prejuicios y con frecuencia detente para volver a examinar tus acciones y asegurarte de que estás siendo imparcial.

Busca continuamente conflictos de interés e infórmalos.

No discrimines a otros.

Sé leal a aquellas compañías y organizaciones con las que estás afiliado.

No utilices tu posición para obtener ganancias personales o comerciales.

Honestidad—comprender la verdad y tomar medidas basadas en la verdad

Áreas en las que he tenido un problema

Trata de comprender la verdad.

Sé veraz en todas las comunicaciones, incluyendo asegurarte de que la información que estás utilizando o enviando sea verdadera.

Trabaja para crear un ambiente en el que los otros digan la verdad.

No engañes a los demás.

Ahora hagamos una revisión con mayor detalle de algunos de los puntos de cada categoría.

Responsabilidad—propietario de las decisiones y de las acciones

- **Toma decisiones en pos de los mejores intereses de la compañía y no de los tuyos.** Suena simple, ¿verdad? Pero ten cuidado. Si en el examen se planteara una pregunta directa sobre este tema, todos la responderían bien. Pero la mayoría de las preguntas del examen no son tan directas. Por ejemplo, ¿qué harías ante una situación en la que descubres que el proyecto está sufriendo porque no has creado un plan para la dirección del proyecto y te preocupa que, si le informas a la gerencia sobre el problema, te verías mal o perderías tu trabajo? En estas situaciones la respuesta correcta es tratar con el problema que está afectando el proyecto y poner las necesidades del proyecto antes que las tuyas. Esta es una regla fácil de recordar, pero puede ser difícil de aplicar.
- **Acepta sólo asignaciones que estés calificado para cumplir.** ¿Puedes imaginarte decirle a tu gerente que no puedes tomar esa asignación porque requiere el control de costos en el proyecto y que no estás calificado para gestionar los costos? Es aconsejable que te cerciores de que puedas manejar un trabajo antes de que te sea asignado, pero en el mundo real las situaciones pueden ser mucho más complejas que las que se describen en el examen.
- **Asegúrate de que la dirección de proyectos se ejerza correctamente.** La aplicación ética de la dirección de proyectos incluye sostener tus responsabilidades en relación con el cumplimiento legal y normativo para garantizar que un proyecto esté adecuadamente planificado y que se esté dando un uso eficiente a todos los recursos de la organización (tanto a los recursos físicos como a los miembros del equipo). También incluye contar con una definición de alcance razonable sobre la cual basar el plan para la dirección del proyecto. Recurre a las buenas prácticas de la dirección de proyectos para planificar el proyecto y determinar el ciclo de vida y enfoque (por ejemplo, impulsado por el plan o impulsado por el cambio) que resulten apropiados; para ello te puedes valer de herramientas como el acta de constitución del proyecto, la EDT y el diagrama de red.

Responsabilidad Profesional y Social

- **Protege la información confidencial.** ¿Sabes de alguien que hizo una copia de un documento marcado con “prohibida su reproducción” y que luego le dio esa copia a otra persona? ¿Sabías que tales materiales son considerados elementos amparados por derechos de autor y que copiarlos puede constituir una violación de las leyes de derecho de autor? Estas acciones probablemente también sean violaciones al Código de Ética y Conducta Profesional del PMI. Debido a que esta es un área sobre la que muchas personas tienen ideas erróneas y, como se trata de un concepto que se evalúa a menudo en el examen, lo explicaremos con más detalle. Asegúrate de comprender el concepto de proteger la información amparada por derechos de autor.

Al titular de los derechos de autor le asisten, en virtud de las leyes internacionales de derechos de autor, los derechos exclusivos para hacer copias del trabajo relevante y crear trabajos derivados. Es ilegal infringir estos derechos; es decir, utilizar el material protegido de ciertas maneras sin el permiso del titular de los derechos de autor. Por ejemplo, sin el permiso del titular de los derechos de autor, nadie puede copiar o reproducir ninguna parte de un libro, crear nuevo material basado o que incorpore cualquier parte del libro, ni vender o distribuir copias de un libro con excepción de instancias limitadas cubiertas por la Doctrina de Uso Legítimo.¹ No hace falta que un documento lleve el aviso de que está protegido por derechos de autor para que se lo considere como tal.

Las leyes de derechos de autor son internacionales, lo que significa que las personas pueden ser procesadas por copiar trabajos de autores fuera de su país. Has de saber que en el examen se puede evaluar si comprendes qué acciones son éticas en términos del uso de materiales protegidos por derechos de autor.

Asume que todos los documentos, software, aplicaciones, artículos, libros, materiales de capacitación y cualquier otro trabajo creado por alguien más se consideran como información exclusiva protegida con derechos de autor. La regla general es que no se puede copiar sin el permiso escrito del autor.

Cuando estés trabajando con materiales protegidos por derechos de autor, debes tener en cuenta lo siguiente:

- Si necesitas otra copia del software, ¿la licencia del software te da permiso para simplemente hacer una copia o requiere que la adquieras?
- Si eres un contratista al que se le pide que produzca un trabajo protegido por derechos de autor, ¿quién es el titular de los derechos de autor? ¿Tú o la compañía que te contrató para que lo produjeras?
- Si eres un empleado y creas un trabajo o entregable, ¿eres titular de los derechos de autor o lo es tu empleador?

Estos son algunos de los problemas más frecuentes que confrontan los directores de proyectos que tratan con trabajos protegidos por derechos de autor. Antes de realizar alguna acción que pueda provocar una violación de los derechos de autor, un director de proyectos debe hacer preguntas para asegurarse de comprender la situación y, posiblemente, solicitar asesoramiento o aprobación legal.

- **Informar comportamientos poco éticos y violaciones.** ¿Qué harías si alguien de tu compañía te dijo que no siguieras cierto procedimiento de la compañía? La respuesta correcta es informar a los responsables de la política sobre el comportamiento de esta persona.

¿Estás de acuerdo con esta respuesta? Este tipo de preguntas les generan dificultades a muchas personas, así que veamos por qué la opción ética es informar la violación. Probablemente no seas el que creó la política y, debido a esto, tampoco seas la mejor persona para explicar las razones detrás de la política. Si intentas explicárselo a la persona, puedes tergiversar la política y costarle dinero y tiempo a la compañía. Es mejor dejar este tipo de cosas a los responsables. ¿Tu rol y responsabilidades te resultan más claros ahora? Las preguntas del examen pueden describir situaciones en las que el director de proyectos deba informarle inmediatamente a un gerente o supervisor sobre violaciones a las políticas, leyes o la ética.

Las preguntas más fáciles sobre este tema, por lo general involucran una situación en la que alguien infringe el Código de Conducta Profesional y Ética del PMI. Revisa cuidadosamente las preguntas relacionadas con informar el comportamiento poco ético antes de responderlas. También, ten en cuenta que debes ayudar a crear un ambiente en el cual los miembros del equipo del proyecto puedan informar las violaciones a la ética sin temor a las repercusiones.

Respeto—el trato apropiado de personas y recursos

- **Mantén una actitud de cooperación mutua.** Por ejemplo, piensa en tus interacciones con los gerentes de los recursos. Ellos son los responsables de gestionar a los miembros del equipo al igual que a los recursos físicos; también deben equilibrar las necesidades en competencia de los diferentes proyectos (los tuyos y

Responsabilidad Profesional y Social

otros) y de las operaciones comerciales en curso. ¿Tienes el hábito de acudir a ellos y pedirles la asignación inmediata de los recursos que necesitas para tu proyecto? Esta acción va en contra de los conceptos de respeto y mantener una actitud de cooperación mutua.

Ponte en el lugar de uno de los gerentes de los recursos por un momento. Generalmente se evalúa a los gerentes de recursos según lo bien que hagan su trabajo, no por lo bien que apoyan los proyectos. Tienen sus propias necesidades y responsabilidades. Un director de proyectos tiene la responsabilidad ética de dar aviso previo a los gerentes de los recursos respecto de cuáles son los recursos que necesita un proyecto y cuáles serán los impactos sobre el proyecto si esos recursos no están disponibles. El director de proyectos también debe proveer un cronograma realista, de manera que los gerentes de los recursos sepan cuándo se utilizarán sus recursos. Esa información les permite a los gerentes de los recursos gestionar mejor el trabajo del proyecto con su otro trabajo. Esta situación es un ejemplo tanto de cooperación mutua como de la aplicación ética de la dirección de proyectos en el mundo real. Para las preguntas del examen relacionadas con este concepto, necesitarás conocer el uso apropiado de las herramientas, técnicas y prácticas de dirección de proyectos, todas las cuales te posibilitan solicitar recursos y comunicarte con precisión respecto a los recursos.

Ahora veamos al equipo. ¿Consideras que la reputación de cada uno de los miembros del equipo está en tus manos? El éxito del proyecto se reflejará en sus carreras. Si un miembro del equipo cree que el proyecto no será exitoso, el individuo, casi con certeza, se desentenderá de la mayor cantidad de trabajo del proyecto como sea posible de manera que no opaque su reputación. El director de proyectos tiene una obligación para con los miembros del equipo, la cual incluye asegurarse de que haya un cronograma realista para que sepan realmente cuándo necesitan completar el trabajo del proyecto, debe también proveer un sistema de recompensas, buscar opiniones y pedirles a los miembros del equipo que contribuyan al desarrollo del plan para la dirección del proyecto y proveer capacitación formal e informal según sea necesario con el fin de que el equipo trabaje de forma efectiva en el proyecto. Los miembros del equipo también necesitan ayudar a controlar el proyecto. Este es otro ejemplo de la aplicación ética de la dirección de proyectos en el mundo real.

La manera en que escoges comunicarte con otros también se incluye en este tema. ¿Se sorprenderían los miembros de tu equipo o los interesados si les preguntaras sobre la mejor manera de comunicarte con ellos acerca de varios temas? Tales acciones deben ser comunes en el lugar de trabajo. Al hacer esta clase de preguntas no sólo se muestra respeto por las otras personas, sino que también te ayuda a planificar efectivamente las comunicaciones.

- **Respetar las diferencias culturales.** Otra parte del respeto en relación a la responsabilidad profesional y social tiene que ver con las diferencias culturales. Las diferencias culturales pueden significar diferencias en idioma, valores, acciones no verbales y prácticas culturales. Si no planificas cómo manejar estas diferencias y no monitoreas y controlas su impacto, pueden obstaculizar fácilmente el proyecto.

Una de las principales causas de las diferencias culturales es el etnocentrismo,² que consiste en la tendencia de las personas a ver el mundo desde la perspectiva de su propia cultura. Los individuos etnocéntricos toman el punto de vista de que su propio grupo es el centro de todo.

Las diferencias culturales no existen solo entre personas de diferentes países; los individuos de distintas regiones dentro de un mismo país también pueden registrar diferencias culturales. Incluso las organizaciones pueden tener diferencias culturales en cuanto a aspectos tales como los roles y las responsabilidades, las divisiones o áreas de trabajo y las expectativas de los empleados.

Los directores de proyectos deben tomar medidas para disminuir los impactos negativos y magnificar los impactos positivos de las diferencias culturales. Tales acciones incluyen:

- Aceptar la diversidad. Las diferencias culturales pueden hacer un proyecto más divertido.
- Prevenir el choque cultural³ (la desorientación que ocurre cuando te encuentras trabajando con otras culturas en un ambiente diferente). La investigación y capacitación acerca de las diferencias culturales ayudarán a prevenir los choques culturales.
- Estar preparado para el surgimiento de diferencias culturales durante un proyecto. Elabora un plan para ayudar al equipo y al proyecto a crecer y avanzar durante estos momentos. Esto podría incluir educar al equipo acerca de la inclusión y el respeto y ofrecerles un proceso que han de seguir para obtener ayuda o respuestas, si fuera necesario.

Responsabilidad Profesional y Social

- Utilizar una comunicación clara con las personas apropiadas y en el formato adecuado, tal como se indica en el capítulo Gestión de las Comunicaciones, para prevenir que las diferencias culturales se conviertan en un problema.
 - Descubrir las diferencias culturales cuando se identifiquen los interesados, incluyendo diferencias en las prácticas y éticas de trabajo.
 - Pedir aclaración cuando surja una diferencia cultural.
 - Analizar el tema de las diferencias culturales en las reuniones del equipo cuando sea necesario.
 - Seguir las prácticas en uso en otros países cuando sea apropiado, siempre y cuando no violen las leyes.
- **Participa en negociaciones de buena fe.** Piensa en tus experiencias del mundo real. ¿Alguna vez has sido testigo de una situación en la que alguien negocia con otra parte cuando sabes que no tiene intención alguna de suscribir un contrato? ¿O has presenciado la negociación de una cláusula por parte de una persona que no tiene intención de cumplirla? ¿Qué hay sobre alguien que presenta información como un hecho cuando la persona sabe en ese momento que la información es falsa? ¿Qué hay sobre alguien que intenta quitarle todas las ganancias a un vendedor durante las negociaciones de los contratos? Todos estos son ejemplos de personas que no negocian de buena fe. Las negociaciones pueden impactar sobre la relación comprador/vendedor y, con certeza, lo harán; actuar sin adherirse a la ética puede tener más de una consecuencia negativa.
 - **Sé directo al tratar con los conflictos.** El tema de los conflictos se analiza a lo largo de todo este libro y, principalmente, se cubre en el capítulo sobre Gestión de los Recursos; pero un aspecto importante de la responsabilidad profesional y social implica afrontar los conflictos. Como director de proyectos, al tratar con conflictos, es inapropiado e improductivo quejarse o hablar acerca de un conflicto o acerca de otras personas involucradas en un conflicto a sus espaldas. ¿Ves que esto sucede en el mundo real? Aunque tal comportamiento es común, el director de proyectos tiene la responsabilidad profesional de tratar directa y abiertamente el asunto con la otra parte y decirle a la persona: “Lo que has hecho ha causado un problema. ¿Podemos discutirlo?” Esto es más fácil decirlo que hacerlo. Imagina que la persona que ha causado el problema es poderosa o que no tiene interés en el asunto o que es tu gerente. Independientemente de la situación, las preguntas del examen esperan que trates con los conflictos directa y abiertamente.
 - **No utilices tu poder o posición para influir en otros para tu propio beneficio.** ¿Alguna vez te has preguntado “¿Cómo logro que esta persona haga lo que quiero?” Esto puede ser una violación de la responsabilidad profesional y social si estás tratando de influir en otros para que hagan lo que quieres, en lugar de lo que es correcto o más apropiado en una situación determinada. Los directores de proyectos no pueden utilizar su poder o posición para ejercer presión sobre otros para su propio beneficio.

Equidad—ser objetivo y tomar decisiones imparciales

- **Actuar equitativamente sin recurrir a sobornos.** Así que, ¿qué es el soborno? ¿Es soborno si alguien te pide que pagues una suma para dejarte transportar maquinaria a través de una ciudad? ¿Qué tal si alguien pide un pago para protección de la policía?

En muchos países, los pagos por servicios tales como protección y transportar maquinaria por calles urbanas o pagos para emitir permisos y otros documentos oficiales son permitidos y no son considerados sobornos. Sin embargo, los pagos para convencer a un funcionario del gobierno para que elija a tu compañía para un proyecto constituyen un soborno. Muchas compañías tienen políticas o códigos de conducta comerciales para ayudar a prevenir sobornos y otras actividades ilegales.

Considera qué es lo que deberías hacer en los otros tipos de pagos. ¿Sería apropiado aceptar un automóvil o unas vacaciones como forma de pago? Lo más probable es que estas formas de pago no estén permitidas. Thomas Donaldson, en *The Ethics of International Business* (Oxford University Press, 1991), sugiere que una práctica es permisible si puedes responder que no a ambas de las siguientes preguntas:

1. ¿Es permisible hacer negocios exitosamente en el país anfitrión sin realizar la práctica?

2. ¿Es la práctica una violación clara a un derecho internacional fundamental?

Los derechos fundamentales incluyen el derecho al alimento, a un juicio justo, a un trato no discriminatorio, a una educación mínima, a la seguridad física y a la libertad de expresión.

Puedes encontrarte con algunas preguntas sobre este tema en el examen. Si crees que necesitas ayuda para comprenderlo en profundidad, puedes hacer el ejercicio que está más adelante en este capítulo.

- **Busca continuamente conflictos de interés e informales.** Un conflicto de interés ocurre cuando una persona debe tomar una decisión o ejecutar una acción que pueda ayudar a una persona u organización mientras que se afecta a otra persona u organización a la cual le debe lealtad. Por ejemplo, “Si ayudo a mi amigo afecto a mi compañía” o “Si ayudo a esta organización, daño a mi propia compañía”. Debido a que el examen no siempre hace preguntas directas y claras, puede que tengas una pregunta que describa una situación en gran detalle, aun cuando lo único que realmente necesitas entender es que existe un conflicto de interés. Así que, ¿qué haces cuando hay un conflicto de interés? Debes informarlo a las personas que se ven afectadas por éste y dejar que decidan cómo proceder. Si algo parece ser un conflicto de interés, debe ser tratado como si realmente lo fuera.

¿Qué significa “buscar continuamente conflictos de interés”? Esta práctica implica más esfuerzo que simplemente identificar los conflictos de interés cuando surgen. Implica revisar con frecuencia el proyecto para detectar las áreas que tengan el potencial de crear tales conflictos e identificar cómo evitar o reducir la cantidad de conflictos. Necesitas ser proactivo en este esfuerzo.

- **No discrimines a otros.** La discriminación parece estar en todos lados. Las personas ejercen discriminación contra aquellos con distintos orígenes económicos (ricos y pobres), contra quienes son de una región distinta del país o del mundo y contra otras personas por motivo de ser de diferente raza, religión, género, edad, discapacidad u orientación sexual, etc. La responsabilidad profesional y social nos exige que tratemos a los demás con equidad y que no discriminemos.
- **No utilices tu posición para obtener ganancias personales o comerciales.** La mayoría de la gente se percata de que quienes trabajan para el gobierno no deberían usar su posición para obtener riqueza. ¿Pero qué sucede con las personas que se unen a organizaciones (como el PMI), no para ayudar a promover la misión de la organización, sino para obtener beneficios comerciales de otros miembros de la organización? Utilizar tu posición para lograr ganancias personales o comerciales es una violación de la responsabilidad profesional y social.

Honestidad—comprender la verdad y tomar medidas basadas en la verdad

- **Trata de comprender la verdad.** La verdad no siempre es fácil de encontrar, especialmente cuando estás apurado dirigiendo proyectos. Alguien puede decirte algo que, en su perspectiva, es verdad; pero puede que la situación en realidad sea más compleja. Por lo general, simplemente aceptamos lo que la gente nos dice y no perdemos tiempo buscando la verdad completa. Cuando piensas en las diferentes actividades de un proyecto y las diferentes personas involucradas, puedes ver cuán importante es entender exactamente una situación.
- **Sé veraz en todas las comunicaciones y crea un entorno en el que los demás digan la verdad.** ¿Algunas veces ocultas el hecho de que un proyecto está en problemas? ¿Dices que puedes lograr una parte del trabajo o un proyecto completo cuando no estás realmente seguro de que puedes? De ser así, quizás te resulten difíciles algunas de las situaciones del examen donde se evalúa o se requiere una comunicación veraz. Si torcemos la verdad o mentimos, los miembros de nuestro equipo comenzarán a hacerlo también y no habremos propiciado un ambiente en el que otros digan la verdad. Como resultado, el proyecto y aquellos involucrados en él (incluido el director del proyecto) se verán afectados.

Si todos comienzan a decir falsedades, ¿cómo sabrás en qué información puedes confiar? Imagina que provees al equipo un cronograma que tú sabes que no es razonable o que es poco realista y no le informas al equipo. Pronto se darán cuenta de que el cronograma no es razonable y, como resultado, no cooperarán contigo o no te dirán lo que en verdad está sucediendo. Cuando rindas el examen, necesitarás comprender las consecuencias de tales acciones. Entre las consecuencias de decir falsedades, se incluyen la deficiencia en la cooperación y la menor precisión de la información que recibimos de los demás.

Responsabilidad Profesional y Social

Ejercicio Tratemus de unirlo todo. Revisa las siguientes situaciones y determina qué hacer.

1. Tu gerencia te ha dicho que recibirás parte de la cuota de incentivo por parte del cliente si puedes completar el proyecto antes de tiempo. Mientras se finaliza un entregable importante, el equipo te informa que el entregable cumple con los requisitos del contrato, pero no proveerá la funcionalidad que el cliente necesita. Si el entregable se atrasa, tú sabes que el proyecto no será completado antes. ¿Qué acción debes tomar?

2. Se te solicita que hagas una copia de un artículo de una revista y que lo incluyas en los materiales de capacitación interna y soporte para el nuevo software que se está creando como parte de tu proyecto. Tú ves que el artículo tiene un aviso de derechos de autor. ¿Cuál es la mejor solución?

3. Tu compañía se encuentra en una licitación para ganar un proyecto importante del gobierno del país X. Se te dice que debes hacer un pago grande al ministro de relaciones exteriores para ser considerado para el proyecto. ¿Cuál es la mejor solución?

4. Tú provees un estimado de costos al patrocinador del proyecto. Él no está contento con el estimado, porque piensa que el costo debería ser menor. Te pide que recortes en 15 por ciento el estimado del proyecto. ¿Qué deberías hacer?

5. Revisando el borrador del informe de actualización mensual del proyecto publicado por la oficina de dirección de proyectos, notas que otro director de proyectos está exagerando con respecto al estado de su proyecto. Tú sabes que este director de proyectos no está siendo honesto porque un entregable para tu proyecto está estimado para ser entregado en dos semanas. Él está informando que la entrega ya ha sido realizada. ¿Qué debes hacer?

Responsabilidad Profesional y Social

6. Tienes tres vendedores ofertando sobre parte del trabajo de tu proyecto. Ya has trabajado con uno de los vendedores (X) antes y sabes que hace un trabajo excelente. El director de proyectos de la compañía X te llama para pedir una aclaración de la RFP que enviaste la semana pasada para que puedan cubrir mejor tus necesidades. ¿Qué debes hacer?

7. Como se mencionó en la situación 5, un director de proyectos está exagerando el estado de su proyecto. Tú le notificaste la inexactitud, pero aún así no cambia su actualización mensual. ¿Qué debes hacer?

8. Tú y una amiga de la universidad regularmente van a los partidos de su alma máter juntas. Tu compañía ha contratado a la firma en donde trabaja tu amiga para que haga parte del trabajo de tu proyecto. Ella no está en el departamento que está trabajando en tu proyecto, ni está involucrada en ninguna parte del trabajo. Tu amiga te llama emocionada y te dice que, gracias a sus esfuerzos del año, su gerente le ha dado dos boletos para la final del juego de fútbol. Ella quiere que la acompañes. ¿Deberías ir?

9. Te han pedido que des una presentación acerca del estado de tu proyecto para la gerencia sénior en tu compañía y para un cliente externo. El día antes de la reunión, te das cuenta de que un retraso en la entrega de algunos materiales críticos causará un retraso de dos meses en la ruta crítica. No tienes tiempo de crear un plan para encaminar de nuevo el proyecto antes de la presentación. Estás seguro de que el retraso puede ser compensado y no quieres asustar al cliente innecesariamente, ni tampoco quieres el trabajo extra que será requerido si presentas la información ahora. ¿Qué deberías hacer?

10. Has guiado a tu equipo de proyectos a través de cuatro de las cinco fases de tu proyecto de manera exitosa. Las pruebas estuvieron especialmente bien gracias al aporte temprano que hizo un experto en la materia, el cual ayudó a evitar que ocurriera una amenaza crítica. En la revisión trimestral de la gerencia sénior, te comentan específicamente acerca de lo bien que estás realizando el proyecto hasta ahora, en especial con las pruebas, y te felicitan. ¿Cómo respondes?

Responsabilidad Profesional y Social

Respuestas Las respuestas dependen de las palabras exactas en las opciones, pero generalmente son:

1. Revisar la situación con el cliente; revisar lo que se requiere en el contrato.
2. Pedir permiso al titular de los derechos de autor.
3. Rehusarse a hacer el pago; parece ser un soborno. Si en el examen hay una pregunta que sugiere que consultes a tu departamento legal para que te den una recomendación sobre cuál es el mejor camino, esa podría ser la mejor respuesta, salvo que en la situación esté implícito que ya lo has hecho.
4. Buscar opciones tales como la compresión del cronograma, volver a calcular los estimados o cambiar el alcance.
5. Hacer responsable al director de proyectos enviándole una notificación de la discrepancia y un informe exacto de tu propio proyecto.
6. Darle la información adicional a todos los vendedores o no darle la información al director de proyectos de la compañía X.
7. Informar la falta de honestidad del otro director de proyectos a tu gerente y al de él.
8. Probablemente no, porque esto puede ser percibido como un conflicto de interés y debe ser evitado. No obstante, si una pregunta similar aparece en el examen, observa cuidadosamente las respuestas. Es posible que una respuesta correcta alternativa sea informar la situación a tu gerente y al patrocinador y solicitar permiso.
9. Debes presentar el estado actual de tu proyecto, sin minimizar el efecto del retraso. No puedes ocultar las malas noticias en un esfuerzo por evitar el conflicto. Debes presentar la información junto con el enfoque que tienes planeado para desarrollar posibles soluciones al problema y proveer al cliente una línea de tiempo que indique cuándo puede esperar una actualización.
10. Necesitas darle crédito al experto en la materia y hacerle saber a la gerencia Sénior que el aporte del experto realmente ayudó a asegurar que el proceso de pruebas ocurriera sin contratiempos. No puedes recibir reconocimiento por el buen trabajo de otros, como tampoco puedes culpar a otros.

La responsabilidad profesional y social puede parecer fácil al principio, pero puede complicarse rápidamente. Este es un tema importante que debes comprender, no sólo para el examen, sino también en el mundo real. El comportamiento poco ético y no profesional daña al proyecto, a la organización y a la profesión. Como directores de proyectos, y especialmente como poseedores de la certificación PMP, tenemos la responsabilidad de mantener los estándares de la profesión y demostrar el valor que la dirección de proyectos les brinda a todos los que se benefician de los resultados de un proyecto exitoso.

Examen de Práctica

1. Un director de proyectos está siendo considerado para un proyecto determinado que tratará exclusivamente con equipos virtuales globales. Él solo tiene experiencia con equipos locales. ¿Qué debe hacer mientras analiza la oportunidad con el patrocinador?
 - A. Debido a que el director del proyecto ha liderado varios proyectos y equipos, no hay ninguna diferencia en que el nuevo proyecto involucre equipos globales virtuales. Debe decirle al patrocinador que tiene la experiencia necesaria.
 - B. El director del proyecto debe evitar cualquier conversación con respecto a los tipos de equipos involucrados de manera que el patrocinador no se entere de su falta de experiencia en esta área.
 - C. El director de proyectos debe señalarle al patrocinador que no ha tenido experiencia con equipos globales virtuales y, luego, explicar por qué aun así cree que es una buena opción para este proyecto.
 - D. El director de proyectos debe resaltarle al patrocinador que no ha tenido experiencia con equipos globales virtuales y debido a esto debe declinar la asignación.

2. Un director de proyectos recolectó datos para realizar cálculos de valor ganado en su proyecto. Utilizó los resultados para informarle a la gerencia que el proyecto está por debajo del presupuesto y a tiempo. Después de comunicar esta información, descubrió que las cifras base que utilizó en los cálculos eran incorrectas, ya que se tomaron de una copia vieja del documento del proyecto que no había sido actualizada. ¿Qué debe hacer ahora?
 - A. Debe contactar a la gerencia y decirles que esperen algunos cambios en el siguiente período de informes, ya que las cosas comienzan a verse sombrías.
 - B. Debe contactar a la gerencia para hacerlos conscientes del error, suministrarles la información correcta y explicarles cómo se cometió el error.
 - C. Debe utilizar las cifras correctas para calcular la información cuando tenga que entregar el siguiente informe e ignorar el hecho de que reportó información incorrecta.
 - D. Debe decirle a la gerencia que fueron los miembros del equipo quienes le dieron los datos incorrectos que derivaron en un informe inexacto.

3. Una directora de proyectos está trabajando con un vendedor en un proyecto donde el tiempo es el factor crucial, debido a normativas gubernamentales que exigen que se complete antes de una fecha dada. Se entera de que uno de los vendedores ha sobornado a un subcontratista para que trabaje en este proyecto en lugar de cumplir con los compromisos previos con otros proyectos. ¿Qué debe hacer?
 - A. Debe informar la ofensa a la gerencia y a los directores de proyectos de los proyectos afectados.
 - B. No debe hacer nada porque es un problema del vendedor. La directora de proyectos no ha hecho nada mal.
 - C. Debe informarles de esta situación a los otros subcontratistas.
 - D. Debería renunciar al proyecto para no involucrarse en este tipo de actividades y no contar sobre lo que se enteró para no causar problemas.

Responsabilidad Profesional y Social

4. Estás a mitad de un proyecto para el desarrollo de un nuevo producto, que tiene un valor actual neto (NPV) de \$10,5 millones. El índice de desempeño del cronograma (SPI) es 0,99. En tu compañía, que cotiza en bolsa, hay reglas estrictas respecto de los riesgos, la calidad y las adquisiciones. Descubres que el anterior director del proyecto emitió un pago de \$3 millones que no se aprobó de acuerdo con las políticas de tu compañía. Hay tirantez en tu relación con el patrocinador, ya que has tenido que solicitar cambios porque el anterior director del proyecto no tenía un plan completo para la dirección del proyecto. El patrocinador y el anterior director del proyecto son buenos amigos fuera del trabajo y ambos se desempeñan juntos como entrenadores del equipo deportivo de tu hija. Afortunadamente, el índice de desempeño del costo (CPI) es 1,2. ¿Qué deberías hacer?
- A. Contactar a tu gerente.
 - B. Poner el pago en una cuenta en custodia.
 - C. Enterrar el costo en el centro de costos más grande disponible.
 - D. Ignorar el pago.
5. Estás asignando el personal para un proyecto en otro país y el líder del proyecto de ese país te ha recomendado un equipo formado por sus parientes. Tu primer curso de acción debería ser:
- A. Consultar si contratar miembros de la familia es una práctica común en el país del líder del proyecto.
 - B. Revisar el currículum de los individuos para ver si están calificados.
 - C. Pedirle al líder del proyecto que ofrezca nombres adicionales de personas con las que no tenga parentesco.
 - D. Usar otro líder del proyecto para evitar problemas más adelante en el proyecto.
6. Mientras revisas el calendario de una integrante del equipo para programar una reunión, ves que ella ha incluido en el cronograma una reunión con una interesada clave de la cual tú no estabas informado. Esta interesada ha sido vehemente a la hora de expresar su preocupación al sentir que sus requisitos para el proyecto han sido ignorados y que ella no cree que tú seas un buen director de proyectos. Sabes que la interesada y la integrante del equipo son amigas fuera de la organización y que sus hijos van juntos a la escuela. La oficina de dirección de proyectos (PMO) tiene una política que establece que el director del proyecto debe ser notificado e invitado a todas las reuniones que guarden relación con el proyecto. Esta es una organización funcional que ha tenido dificultades con las comunicaciones y con la participación de los interesados. Has escuchado que la integrante del equipo piensa que la política de la PMO referida a notificar e invitar al director del proyecto a todas las reuniones es invasiva y que obstaculiza la comunicación efectiva con los interesados; también se ha quejado de que los directores de proyectos no están disponibles a causa de los múltiples proyectos y las excesivas reuniones. Siente que no confían en ella y eso la frustra. Se han enviado informes de sus quejas a otros líderes departamentales y se le ha solicitado a la PMO que revea esa política. El mejor enfoque sería:
- A. Evitar mencionárselo al miembro del equipo pero continuar observando sus actividades.
 - B. Notificarle el problema a la PMO.
 - C. Discutir la preocupación con el gerente del miembro del equipo.
 - D. Discutir la preocupación con el miembro del equipo.
7. Una integrante de tu equipo está retrasada tres días en la entrega de un informe. Cinco minutos antes de la reunión en donde se discutirá el tema del informe, ella te lo entrega. Tú notas algunos errores graves en él. ¿Qué deberías hacer?
- A. Cancelar la reunión y reprogramarla para cuando se corrija el informe.
 - B. Ir a la reunión y decirles a los demás participantes que hay errores en el informe.
 - C. Permitir a la integrante del equipo que haga la presentación y permanecer en silencio mientras los otros asistentes detectan los errores.
 - D. Cancelar la reunión y reescribir el reporte tú mismo.

Responsabilidad Profesional y Social

8. Un gerente tiene la responsabilidad de un proyecto que tiene el apoyo de los líderes Sénior, ya que con él se concretará un objetivo estratégico de la organización. Desde el principio, en tú (el director del proyecto), no has estado de acuerdo con el gerente sobre cómo debe proceder el proyecto y cuáles deberían ser los entregables. Ustedes no han estado de acuerdo con respecto a varios incidentes en el pasado. Se le ha pedido a tu departamento la tarea de proveer algunos paquetes de trabajo clave para el proyecto. ¿Qué deberías hacer?
- A. Darle al gerente lo que necesita.
 - B. Informar a tu gerente de las preocupaciones que tienes para obtener su apoyo.
 - C. Sentarte con el gerente al inicio del proyecto, intentar describir por qué te opones al proyecto y descubrir una manera de resolver el problema.
 - D. Pedir ser desvinculado del proyecto.
9. Un proyecto de construcción complejo y grande en un país extranjero requiere el traslado de equipo pesado a través de las congestionadas calles de la ciudad. Los funcionarios de la ciudad saben que estás a cargo de un proyecto grande y complejo y que es importante para tu compañía mantener la línea base del cronograma y del presupuesto. Ya has coordinado traslados de equipos en otros países para otros proyectos sin problema alguno. Tu contacto en ese país te informa que, para asegurar que el equipo sea transportado exitosamente, tendrás que pagar una cuota a la policía por coordinar el tráfico. ¿Qué deberías hacer?
- A. No pagar la cuota porque es un soborno.
 - B. Eliminar el trabajo.
 - C. Pagar la cuota.
 - D. No pagar la cuota si no es parte del estimado del proyecto.
10. En un proyecto de construcción vial importante, eres el responsable de las negociaciones con todos los subcontratistas del gobierno, quienes son numerosos. Se programa para mañana una negociación fundamental con un posible subcontratista. La oferta inicial de este subcontratista fue la más baja e incluía un nuevo abordaje que podría hacer que este proyecto resultara menos costoso que otros similares ya completados. Tienes serias dudas con respecto a si podrán entregar lo prometido, dentro del costo y del plazo acordados. Ahora te has enterado de que hay muchas posibilidades de que se cancele el proyecto. ¿Qué deberías hacer?
- A. No pasar demasiado tiempo preparándote para las negociaciones.
 - B. Hacer que las negociaciones sean breves.
 - C. Sólo negociar los elementos más importantes.
 - D. Posponer las negociaciones.
11. Has sido asignado para tomar la dirección de un proyecto que debería estar completado a la mitad de acuerdo con el cronograma. Después de una evaluación extensa, descubres que el proyecto está muy por detrás del cronograma y que probablemente tomará el doble del tiempo estimado originalmente por el director de proyectos anterior. Sin embargo, se le ha dicho al patrocinador que el proyecto marcha a tiempo. ¿Cuál es la mejor acción que deberías tomar?
- A. Tratar de reestructurar el cronograma para lograr la fecha límite del proyecto.
 - B. Informar tu evaluación al patrocinador.
 - C. Regresarle el proyecto al antiguo director de proyectos.
 - D. Seguir adelante con el cronograma planeado por el antiguo director de proyectos e informar cuando no se cumpla con el primer hito.

Responsabilidad Profesional y Social

12. Estás a la mitad de un importante despliegue de red. Hay 300 sucursales en los Estados Unidos y otras 20 en Inglaterra. Un vendedor de software acaba de publicar una actualización importante para parte del equipo que se está instalando. La actualización le dará al cliente ciertas funcionalidades que solicitaron, que no estaban disponibles cuando comenzó el proyecto. ¿Cuál es el mejor curso de acción en estas circunstancias?
- A. Continuar como está planificado, tu cliente no ha solicitado un cambio.
 - B. Informar al cliente sobre la actualización disponible y explicar los impactos a la funcionalidad y a la línea de tiempo del proyecto si se implementa la actualización.
 - C. Implementar el cambio y ajustar el cronograma como sea necesario porque esto respalda la solicitud original del cliente.
 - D. Implementar el cambio en las sucursales que faltan y continuar con el cronograma.
13. Eres el director de proyectos de uno de muchos proyectos de un programa grande e importante. En una reunión de estado de alto nivel, te das cuenta de que otro director de proyectos ha informado que su proyecto avanza según el cronograma. Haciendo una retrospectiva de tu proyecto en las últimas semanas, recuerdas que varios de los entregables del otro proyecto han llegado tarde. ¿Qué deberías hacer?
- A. Reunirte con el director de programas.
 - B. Desarrollar un plan de control de riesgos.
 - C. Discutir el incidente con tu gerente.
 - D. Reunirte con el otro director de proyectos.
14. Desde que le entregaste tus estimaciones de costos del proyecto a la gerencia, esta te ha pedido que reduzcas un 10% dichos estimados. El alcance de tu nuevo proyecto es poco claro y hay más de 30 interesados. La gerencia espera una reducción del 25 por ciento del período de inactividad como resultado del proyecto. ¿Cuál de los siguientes es el mejor curso de acción en esta situación?
- A. Planificar de nuevo para obtener un 35 por ciento de mejora en el período de inactividad (downtime).
 - B. Reducir el estimado y dejar asentado el cambio en el plan de respuesta a los riesgos.
 - C. Proveer un estimado exacto de los costos reales y ser capaz de respaldarlo.
 - D. Reunirse con el equipo para identificar dónde puedes encontrar un 10 por ciento de ahorros.
15. Estás a la mitad de un proyecto cuando descubres que un vendedor de software para tu proyecto tiene problemas para mantener a sus empleados debido a una disputa laboral. Muchos otros proyectos de tu compañía están utilizando los servicios de la compañía. ¿Qué deberías hacer?
- A. Intentar mantener a las personas requeridas en tu proyecto.
 - B. Informar a los otros directores de proyectos de tu compañía sobre el problema laboral.
 - C. Contactar a la compañía y avisarle que cancelarás el trabajo de la compañía en tu proyecto a menos que se resuelva la disputa laboral.
 - D. Dejar de hacer negocios con la compañía.
16. En tu nueva compañía te han asignado un segundo proyecto. Se trata de un proyecto de construcción. Hasta el momento has recibido retroalimentación positiva sobre tu desempeño, pero no estás familiarizado con la industria de la construcción. Todas las siguientes son responsabilidades del director de proyectos excepto:
- A. Mantener la confidencialidad de la información confidencial del cliente.
 - B. Determinar la legalidad de los procedimientos de la compañía.
 - C. Asegurar que un conflicto de interés no comprometa los intereses legítimos del cliente.
 - D. Proveer una representación exacta y verdadera de las estimaciones de costos.

Responsabilidad Profesional y Social

17. Aunque tu compañía no es el licitante de menor costo para un proyecto, el cliente quiere otorgarte el contrato porque espera un buen desempeño de tu empresa. Para que se te adjudique el contrato, el cliente te pide que elimines tus costos de dirección de proyectos. El cliente dice que tu compañía tiene buenos procesos de proyectos y que los controles del proyecto inflan tus costos de manera innecesaria. ¿Qué debes hacer en estas circunstancias?
- A. Eliminar tus costos de dirección de proyectos y confiar en tu experiencia.
 - B. Eliminar los costos asociados con las comunicaciones del equipo del proyecto, reuniones y revisiones del cliente.
 - C. Eliminar los costos de las reuniones pero no el salario del director del proyecto.
 - D. Describir los costos incurridos en proyectos anteriores que no utilizaron dirección de proyectos.
18. Eres el director de proyectos de una parte de un nuevo programa en tu organización. Luego de transcurridos cuatro meses del proyecto, que llevará un total de tres años, tu equipo ya ha arribado a descubrimientos significativos que generaron enormes mejoras en el desempeño y en la eficiencia de tu proyecto. ¿Cuál es la mejor solución?
- A. Asegurarte de que los descubrimientos se incluyan en las lecciones aprendidas finales del proyecto.
 - B. Asegurarte de que los descubrimientos se incluyan en el informe mensual de estado.
 - C. Asegurarte de mencionar los descubrimientos en la reunión de la gerencia Sénior dentro de dos meses.
 - D. Asegurarte de comunicar los descubrimientos a los gerentes de proyectos involucrados en este programa en la reunión semanal.
19. Acabas de descubrir un error en el plan de implementación que te impedirá alcanzar la fecha de un hito. Hasta el momento, tu proyecto ha avanzado tal como se describía en las líneas base; mañana entregarás un informe de estado de rutina. El hito en cuestión no está en la ruta crítica, pero está cerca de una ruta casi crítica. ¿Qué es lo mejor que puedes hacer?
- A. Desarrollar opciones para alcanzar la fecha del hito.
 - B. Cambiar la fecha del hito.
 - C. Retirar cualquier discusión acerca de las fechas de entrega en los informes de estado del proyecto.
 - D. Educar al equipo acerca de la necesidad de cumplir con los hitos.
20. Al probar la resistencia del concreto vertido en tu proyecto, descubres que el 35 por ciento del concreto no cumple con los estándares de calidad de tu compañía. No obstante, estás seguro de que el concreto funcionará como está y no crees que necesite cumplir con el nivel de calidad especificado. ¿Qué deberías hacer?
- A. Cambiar el estándar de calidad para que coincida con el nivel logrado.
 - B. Manifiestar en tus informes que el concreto simplemente “cumple con nuestras necesidades de calidad”.
 - C. Asegurarte de que el concreto restante cumple con el estándar.
 - D. Informar que el nivel de calidad es inferior y tratar de encontrar una solución.
21. Eres el director de un proyecto internacional nuevo y tu equipo de proyectos incluye personas de cuatro países. La mayoría de los miembros del equipo no han trabajado antes en proyectos similares, pero el proyecto tiene un fuerte respaldo de la gerencia Sénior. ¿Qué es lo mejor que puedes hacer para asegurarte de que las diferencias culturales no interfieran con el proyecto?
- A. Pasar un poco más de tiempo creando la estructura de desglose del trabajo y asegurándote de que está completa.
 - B. Asegurarte de que escojas tus palabras cuidadosamente cuando te comunicas.
 - C. Pedirle a una persona en cada reunión del equipo que describa algo único acerca de su cultura.
 - D. Mantener las comunicaciones breves y concisas.

Responsabilidad Profesional y Social

22. Estás negociando con un vendedor por un equipo para un proyecto que tiene un presupuesto ajustado. El vendedor te ha dicho que el precio del equipo es fijo. Tu gerente te ha dicho que negocies el costo con el vendedor. Según tu evaluación, el equipo te fue ofrecido a un precio inflado. ¿Cuál es la mejor acción que puedes tomar?
- A. Hacer un esfuerzo de buena fe para encontrar una manera de disminuir el costo.
 - B. Posponer las negociaciones hasta que puedas convencer a tu gerente de que cambie de opinión.
 - C. Llevar a cabo las negociaciones, pero sólo negociar otros aspectos del proyecto.
 - D. Cancelar las negociaciones.
23. Un director de proyectos certificado como PMP es contactado por el PMI solicitándole información sobre un miembro del equipo, quien es, además, su amigo personal. Al director de proyectos con certificación PMP no se le ocurre por qué lo llamarían del PMI en relación con esta persona, a menos que alguien hubiera informado que este miembro del equipo ha estado involucrado en actividades no éticas. El director del proyecto con certificación PMP tiene información que probablemente respaldaría las acusaciones. Piensa que lo mejor que puede hacer es no contestar para evitar el riesgo de decir algo que pudiera perjudicar a su amigo. De esta forma, no tiene responsabilidad de confirmar ni negar las acusaciones. ¿Es correcto hacer esto?
- A. Sí. Es aceptable limitarse a ignorar la solicitud y mantenerse al margen.
 - B. No. El Código de Conducta Profesional y Ética del PMI le exige cooperar.
 - C. No. Sería mejor negar los cargos en contra de su amigo para mantener la relación.
 - D. Sí. Es mejor que los directores de proyectos se respalden unos a otros en el rubro.
24. Un director de proyectos descubre un defecto en un entregable que, según el contrato, debe ser entregado hoy al cliente. El director de proyectos sabe que el cliente no tiene el entendimiento técnico para darse cuenta del defecto. El entregable cumple con los requisitos del contrato, pero no cumple los estándares de calidad del director de proyectos. ¿Qué debe hacer el director de proyectos en esta situación?
- A. Emitir el entregable y obtener la aceptación formal del cliente.
 - B. Anotar el problema en las lecciones aprendidas para que los proyectos futuros no tengan el mismo problema.
 - C. Discutir el incidente con el cliente.
 - D. Informar al cliente que el entregable se atrasará.
25. Tu compañía quiere abrir una planta en un país en el que la ley estipula que las mujeres pueden ganar sólo el 50 por ciento de lo que ganan los hombres. En estas circunstancias, ¿qué deberías recomendarle a tu compañía?
- A. No abrir la planta.
 - B. Reunirse con los funcionarios del gobierno e intentar obtener una cláusula que iguale la proporción de pago entre hombres y mujeres.
 - C. No contratar mujeres.
 - D. Proporcionarles horas extra a las mujeres que contrates para aumentar su salario.

Responsabilidad Profesional y Social

26. Tres estudiantes de otro país están trabajando como pasantes en un proyecto. El director del proyecto ha organizado algunos juegos como actividades de formación de equipo para ayudar a desarrollar un sentido más sólido de equipo entre los miembros. En el evento en donde se están llevando a cabo las actividades, los tres estudiantes se niegan a participar argumentando que el comportamiento involucrado es inaceptable en su país y que se sentirían muy incómodos de participar. ¿Qué debe hacer el director del proyecto?
- A. Debe decir a los estudiantes que deben familiarizarse con la forma en que se hacen las cosas en este país y que deben participar.
 - B. Debe excusar a los estudiantes de participar y organizar una plática con ellos para encontrar actividades de formación de equipo alternativas con las que se sientan más cómodos.
 - C. Debe reportar a los estudiantes con su gerente funcional y pedirle que sean retirados del proyecto dado que su actitud tendrá un impacto negativo en el proyecto.
 - D. Debe decirles a los estudiantes que están excusados de las actividades y que no se presenten a ninguna actividad de formación de equipo en el futuro.
27. Estás finalizando el informe mensual de estado del proyecto que debe serle entregado ya a tu gerente cuando descubres que varios de los miembros del equipo no están informando las horas reales utilizadas en las actividades del proyecto. Esto ha dado como resultado una alteración en las estadísticas del proyecto. ¿Cuál es la acción más apropiada que debe tomarse?
- A. Discutir los impactos de estas acciones con los miembros del equipo.
 - B. Informar las acciones de los miembros del equipo a sus gerentes funcionales.
 - C. Continuar informando según los datos tal como te fueron presentados.
 - D. Proporcionar representaciones exactas y verdaderas en todos los informes del proyecto.

Respuestas

1. **Respuesta C**

Explicación Probablemente, este proyecto conllevará muchos aspectos con los que el director del proyecto no ha tenido experiencia. No es ético engañar abierta o indirectamente al patrocinador sobre sus calificaciones. Por otro lado, el director de proyectos podría tener tantas habilidades que beneficiarían al proyecto que su falta de experiencia con equipos globales tal vez no sea un problema importante. El director de proyectos debe asegurarse de que el patrocinador está al tanto de sus habilidades al igual que de las brechas en sus conocimientos, de manera que el patrocinador tenga la información correcta sobre la cual basar su decisión.

2. **Respuesta B**

Explicación Aunque las cosas parecen sombrías, dado que el informe está basado en informaciones históricas, la pregunta no se refiere a un desarrollo nuevo. Es poco ético que el director del proyecto no admita su error o que culpe a alguien más por su error. Lo que por ética debería hacer es reconocer y asumir responsabilidad de su error.

3. **Respuesta A**

Explicación Es responsabilidad del director de proyectos informar comportamientos poco éticos a la gerencia y a los directores de proyectos afectados. No informar esta información a las personas apropiadas es poco ético.

4. **Respuesta A**

Explicación Poner el pago en una cuenta en custodia o enterrar el costo lo esconde. Ignorar el pago no es una opción. Los directores de proyectos deben enfrentar potenciales situaciones poco éticas como la situación descrita. Este pago debe informarse al jefe del director del proyecto.

5. **Respuesta A**

Explicación Pregúntate, ¿cuál es el problema raíz? Tu primera acción debería ser averiguar si trabajar con parientes es una práctica común en ese país, ya que no hay nada inherentemente ilegal en esta actividad. Luego, revisa sus calificaciones. Podrías descubrir que no es necesario pedirle al líder del proyecto que te ofrezca nombres adicionales o considerar utilizar otro líder del proyecto.

6. **Respuesta D**

Explicación No mencionar el incidente al miembro del equipo es eludir o retirarse del problema. Notificar a la PMO o al gerente del miembro del equipo no sería apropiado hasta que no sepas cuál es la causa raíz del problema. Siempre busca las opciones que tratan y resuelven el problema. En este caso, el mejor curso de acción es tratar tu preocupación directamente con el miembro del equipo.

7. **Respuesta A**

Explicación Permitir que la integrante del equipo presente el informe impreciso sería castigarla y avergonzarla. La única opción que no implica dañar la motivación de la integrante del equipo o hacer perder el tiempo a los otros asistentes es cancelar la reunión y volver a programarla cuando tú y la integrante del equipo hayan identificado y abordado la causa raíz del problema del informe.

8. **Respuesta A**

Explicación Asumimos que se siguió una dirección de proyectos correcta y que tu opinión fue tomada en cuenta durante la iniciación y la planificación del proyecto. Por lo tanto, necesitas proporcionar el trabajo tal y como fue aprobado por la gerencia.

9. **Respuesta C**

Explicación Es un costo legítimo para casos especiales. Por lo tanto no es un soborno.

10. **Respuesta D**

Explicación Posponer las negociaciones es la opción más ética y la que demuestra buena fe. ¿Por qué invertir tiempo en las negociaciones si sería tiempo perdido?

11. **Respuesta B**

Explicación No es posible regresarle el proyecto al director de proyectos anterior, ya que éste podría haber dejado la compañía o podría estar ocupado con proyectos nuevos. Esa es una forma de retirarse del problema. Seguir adelante sin abordar la situación también es retirarse del problema y esto no representa la mejor opción. Hay dos problemas descritos aquí; el proyecto está atrasado con respecto al cronograma y el patrocinador no lo sabe. Parece haber dos posibles respuestas correctas: reestructurar el cronograma e informarle al patrocinador la situación. Deberías trabajar para que el proyecto cumpla con el cronograma. No obstante, si consideras solamente reestructurar el cronograma excluyes otras posibilidades, como reducir el alcance, lo que podría ser más efectivo para tratar el problema del cronograma. No sabes si la fecha de finalización del proyecto es crítica. ¿Qué tal si el patrocinador está de acuerdo en cambiar la fecha de entrega? La mejor opción en esta situación es informar al patrocinador acerca del estimado de tiempo a la conclusión actualizado y discutir las opciones.

12. **Respuesta B**

Explicación La responsabilidad profesional y social incluye cuidar los intereses de los clientes. Por lo tanto, ignorar la actualización recientemente disponible no puede ser lo mejor. En este caso, el cronograma y el alcance ya están aprobados y todos los cambios deben pasar por el proceso de control integrado de cambios. Implementar el cambio en cualquiera de los sitios sin seguir el proceso no es aceptable. La mejor opción es informar al cliente sobre la actualización disponible y explicar los impactos a la funcionalidad y a la línea de tiempo del proyecto si se implementa la actualización.

13. **Respuesta D**

Explicación Debes afrontar el problema discutiéndolo con el otro director de proyectos. Entonces puedes averiguar si el otro proyecto realmente marcha a tiempo y, por consiguiente, confirmar o negar tu información. Reunirte con el director del programa o con tu gerente sería el paso siguiente si en la reunión con el otro director del proyecto no se resuelve satisfactoriamente el incidente. También podrías desarrollar un plan de respuesta a los riesgos para enfrentar los riesgos en tu proyecto. No obstante, primero debes reunirte con el otro director de proyectos respecto a esos entregables con retraso.

14. **Respuesta C**

Explicación Este problema ocurre con frecuencia en los proyectos. Si tus estimados son precisos, tienes la responsabilidad ética de respaldarlos. La única opción de la gerencia para cortar los costos es respaldar al director del proyecto en la búsqueda de alternativas relacionadas con todas las restricciones del proyecto.

15. **Respuesta B**

Explicación Intentar mantener a las personas requeridas en tu proyecto pone tus intereses por encima de los de la compañía, así que no puede ser la mejor opción. No hay indicación de que la disputa laboral haya causado algún problema, así que no hay necesidad de cancelar este trabajo o de dejar de hacer negocios con el vendedor. La mejor opción sería informar a los demás en tu compañía acerca de la disputa laboral.

16. **Respuesta B**

Explicación El director de proyectos no tiene el poder ni es competente para determinar la legalidad de los procedimientos de la compañía. Todas las otras opciones representan responsabilidades del director de proyectos.

Responsabilidad Profesional y Social

17. **Respuesta D**

Explicación Para abordar el problema real y proporcionarle al cliente información que quizás no tenga, se deben describir los costos en que se incurrió en los proyectos anteriores por causa de no utilizar los procesos de dirección de proyectos. Una opción alternativa es explicarle que la dirección de proyectos y sus costos asociados son las razones del éxito y del desempeño anterior de la compañía. Las actividades de dirección de proyectos no son opcionales.

18. **Respuesta D**

Explicación Cuanto antes se informe a otros directores de proyectos acerca de tales descubrimientos, más pronto podrás mejorar las capacidades de los colegas en tu compañía. Mejorar estas capacidades es parte de la responsabilidad profesional y social de un director de proyectos. Después de informar a los otros directores del proyecto, puedes documentar los descubrimientos en las lecciones aprendidas y en el informe de estado del proyecto, especialmente si ese informe tiene una distribución más amplia.

19. **Respuesta A**

Explicación Educar al equipo sobre la importancia de los hitos no aborda el verdadero problema. Cambiar la fecha del hito es poco ético. Evitar mencionar la fecha de entrega en el reporte de estado viola la regla de informar con honestidad. Únicamente desarrollar e informar opciones para cumplir con la fecha del hito resuelve el problema.

20. **Respuesta D**

Explicación Cambiar los estándares de calidad o manifestar que el concreto “cumple con nuestras necesidades de calidad” sería poco ético. Asegurarte de que el concreto restante cumple con los estándares de calidad existentes afronta el problema a través de la técnica de retiro, por lo tanto, no es la mejor solución. La única opción posible es informar que el nivel de calidad es inferior. Esa opción requeriría que los expertos de calidad y otros encuentren una solución.

21. **Respuesta C**

Explicación Ya que este es un incidente que involucra a todos, todos deberían estar involucrados en la solución. Pasar tiempo extra con el equipo para crear la estructura de desglose del trabajo (EDT) generalmente es una buena idea, pero no aborda específicamente las diferencias culturales. La mejor opción es pedirle a una persona en cada reunión del equipo que describa algo único acerca de su cultura. Esto llevará a un mejor entendimiento entre personas de diferentes culturas y ayudará a evitar potenciales problemas relacionados con la cultura.

22. **Respuesta A**

Explicación La mejor opción es intentar encontrar una manera de disminuir el costo.

23. **Respuesta B**

Explicación Ignorar la solicitud del PMI y mentir por el director de proyectos no respaldan la solicitud de información del PMI y son acciones poco éticas. El Código de Ética y Conducta Profesional del PMI requiere que los directores de proyectos certificados como PMP informen el comportamiento poco ético y las violaciones al código. El director de proyectos certificado como PMP está obligado a cooperar con el PMI para la recolección de información.

24. **Respuesta C**

Explicación Emitir el entregable con el defecto no protege los mejores intereses del cliente. Simplemente anotar el incidente en las lecciones aprendidas no resuelve el problema. Informarle al cliente que el entregable se retrasará provocará una violación del contrato. A pesar de que el entregable cumple con los requisitos del contrato, es mejor poner al cliente al tanto del problema de manera que pueda encontrarse una opción que no cause daño.

Responsabilidad Profesional y Social

25. **Respuesta A**

Explicación Trabajar bajo estas reglas sería una clara violación del derecho fundamental a un trato no discriminatorio. Deberías recomendar que tu compañía no abra una planta en ese lugar.

26. **Respuesta B**

Explicación Insistir en que los miembros del equipo participen es forzarlos a hacer algo que es inaceptable en su cultura. Solicitar que los retiren del proyecto penaliza a los miembros del equipo por expresar sus preferencias culturales, lo cual no es una razón válida para retirarlos del equipo. Excluirlos de todas las futuras actividades de formación de equipo no muestra respeto por su cultura y tendría un impacto negativo en el proyecto. Permitirles no jugar y discutir actividades alternativas para todo el equipo con las cuales se sentirían más cómodos es lo mejor, ya que demuestra respeto por las diferencias culturales.

27. **Respuesta D**

Explicación La responsabilidad del director de proyectos consiste en proporcionar información del proyecto verdadera. Luego deberías discutir los impactos de las acciones de los miembros del equipo con los miembros del equipo. Si eso no da resultado, el próximo paso es informar el comportamiento de los miembros del equipo a sus gerentes funcionales. Mientras tanto, el director del proyecto debe informar sobre el estado del proyecto con la mayor precisión posible.