

Porqué los Malos Proyecto son tan Difíciles de Matar

Michael O'Brochta, ACP, PMP

Presidente, de Zozer Inc.

RESUMEN

Los malos proyectos abundan, una investigación realizada por el PMI y por otras instituciones han provisto conocimientos útiles sobre las causas subyacentes acerca de los malos proyectos. Este artículo pretender examinar, incluso más allá, por qué los proyectos van mal y **porqué los malos proyectos son tan difíciles de terminar (matar)**. Explica cómo la pérdida de costos, el pensamiento grupal, el escalamiento de compromisos, y el conflicto de intereses contribuyen a mantener los proyectos muertos y en una marcha innecesaria de mantenerlos vivos.

Cada uno de estos comportamientos están definidos e ilustrados usando historias de proyectos (como el hundimiento del Titanic y la línea de jet Concord), historias de proyectos particulares de la experiencia propia de sus autores en la escalada de algunos de las montañas más altas del mundo (el Denali, Aconcagua y el Kilimanjaro), así como historias de proyectos de negocios (la Paradoja de Abilene y los estudios industriales de bebidas de soda). Con referencia a algunas investigaciones recientemente publicadas sobre la Neuro-Ciencia subyacente a estos comportamientos. El impacto de estos comportamientos se describe y luego se vincula a la subvaloración de la ética, la confianza, el liderazgo y el éxito del proyecto.

Se proporciona una lista de acciones que los gerentes de proyectos pueden tomar para evitar ser víctimas de malos proyectos.

Introducción

La Problemática

Los malos proyectos gastan dinero y recursos, desvían la atención de los buenos proyectos y socavan los proyectos futuros cosiendo semillas de dudas sobre la competencia organizativa. Y, puesto que los proyectos malos son demasiado comunes, existe la probabilidad de que muchos, si no la mayoría de los directores de proyectos, se cargan con un mal proyecto o dos durante sus carreras. Eso es una lástima, porque en las organizaciones de proyectos actuales las carreras de los gerentes de proyectos suben y bajan con el resultado de sus proyectos; **un mal proyecto**

puede poner en cortocircuito la carrera del gerente del proyecto, con la desgracia de ser responsable de su resultado. En casos extremos, como el mal proyecto Denail descrito en el Anexo 1, las consecuencias de no 'matar' a un proyecto malo pueden poner en peligro la vida.

Como el Denali es la montaña más alta en el Norte de América, está considerada como uno de los "siete summits". Con una altitud de 20,320 pies (6.190 msnm) y la proximidad con el Círculo Ártico le ha hecho ganar su reputación, como el más frío de los siete. La temperatura en la parte más alta durante la temporada escalada de primavera es de 40 grados bajo cero. Se necesitan hacha para hielo, crampones, y cuerdas para lograr todo el ascenso en tres semanas.

Escalas el Denali es mi proyecto. Mi proyecto Denali fue satisfactorio: logré hacer cumbre, y regresar de forma segura. He hecho otras dos cumbres anteriormente, de los "siete summits": el Aconcagua y el Kilimanjaro. Helen, uno de los miembros del equipo de escalada, no tuvo la misma satisfacción. Su proyecto no fue bien, y ella no lo 'mató', en el día del ascenso a cumbre y eso casi la mata. A pesar de que Helen fue formada para las olimpiadas y que era una escaladora de montaña profesional, y a pesar de que ella se trazó un record personal de realizar trekking en el Polo Sur, Helen sucumbió a la altitud e hipoxia. Tuvo que ser llevada a la parte superior de la montaña, perdió varios dedos de la mano y del pie.

El proyecto de Helen comenzó a ir mal días antes del día de la cumbre; Pasó de mal en peor durante los días previos a la cumbre, y sin embargo persistió. Ella no 'mató' el mal proyecto

Anexo 1 – Mal Proyecto Denali

Las estadísticas sobre la probabilidad de que un proyecto vaya mal son, por desgracia, demasiado fáciles de encontrar. En PMI 2017 *Pulse of the Profession Report* (PMI, 2017), encontramos que sólo la mitad de los resultados del proyecto cumplió con los objetivos originales y la intención del negocio, cumplió con el presupuesto original y cumplió con el calendario original. El Grupo Standish ha estado siguiendo las tasas de éxito de proyectos en la industria de la tecnología de la información durante años, y sus resultados son igualmente malos. Durante el período de 2.000-2.015, **las tasas de éxito fluctúan entre el 29-31%** (Standish, 2015).

Las estimaciones del impacto financiero asociado a proyectos malos varían ampliamente, pero todos apuntan hacia un enorme desperdicio financiero. El informe PMI 2010 *Pulse of the Profession* (PMI, 2010) estima que US\$300,000 se desperdician por cada US\$1,000,000 gastados en proyectos malos; Eso es el 30% del presupuesto del proyecto. Considere cuántos proyectos buenos podrían ser financiados y considere el impacto positivo en las metas organizacionales y las líneas de fondo corporativas si sólo una fracción de ese dinero desperdiciado podría ser redirigido.

En cuanto a las carreras de los gerentes de proyectos, estamos en un negocio donde nuestro propio éxito o fracaso está determinado en gran parte por el resultado de nuestros proyectos (Archibald, 2003; Kerzner, 2006). Esta afirmación es tan verdadera ahora como lo fue hace varias décadas cuando Archibald y Kerzner comenzaron a escribir sobre los puntos de vista de la gestión de proyectos (Archibald, 1976; Kerzner, 1984). Poco importa quiénes somos o qué nivel de esfuerzo aplicamos a la gestión de nuestros proyectos, la ecuación es invariablemente la misma: **el éxito del proyecto es igual al éxito del gerente de proyecto**. Cuando se mira desde el punto de vista ejecutivo, la gestión de proyectos se ve como un medio para un fin, y cuando el proyecto tiene éxito, el gerente del proyecto es recompensado. Cuando se mira a través de los ojos del director del proyecto, el éxito del proyecto conduce a proyectos más grandes y mejores que, si tienen éxito, conducen a la promoción profesional.

Una Definición

Los proyectos malos se pueden definir teniendo una serie de características. Pueden no alcanzar el propósito, la meta o el objetivo original. Pueden no cumplir con los beneficios esperados. Es posible que no satisfagan al cliente y/o a otras partes interesadas importantes. Es posible que no cumplan con el cronograma, el alcance y los objetivos de costos. Una definición personal de un proyecto malo proviene acertadamente del llamado libro *Death March* (Yourdon, 2003):

...un proyecto que los participantes sienten que está destinado a fracasar, o que requiere de un exceso de trabajo insostenible. La sensación general del proyecto refleja la de una marcha real de la muerte porque los miembros del proyecto se ven obligados a continuar el proyecto por sus superiores en contra de su mejor juicio. El conocimiento de la naturaleza condenada del proyecto pesa mucho en la psique de sus participantes, como si se estuvieran observando impotentes a sí mismos y a sus compañeros de trabajo, obligados a torturarse y a marchar hacia la muerte. A menudo, la marcha de la muerte implicará intentos desesperados de corregir el curso del proyecto pidiendo a los miembros del equipo que trabajen horas especialmente agotadoras o intentando "arrojar (bastante) cuerpos al problema", causando a menudo el agotamiento. A menudo, el malestar se agrava por el conocimiento de que "no tenía que ser así"; Es decir, que si la empresa deseaba alcanzar el objetivo del proyecto, podría haberlo hecho de manera exitosa.

Las Razones

Un problema bien entendido

"Un problema bien entendido es un problema medio resuelto" es una declaración atribuida al inventor estadounidense Charles Kettering de hace un siglo. Esta afirmación es aplicable a muchos aspectos de la gestión de proyectos y ha sido adoptada como "análisis de causa raíz". Entender bien el problema y

llegar a la raíz del problema es particularmente beneficioso en situaciones donde la solución no es obvia, donde un nivel de la complejidad está implicada y puede presentar los síntomas y los factores ocasionales que oscurecen el problema subyacente verdadero. Comprender por qué los proyectos malos son tan difíciles de 'matar' es precisamente este tipo de situación.

Los proyectos comienzan y terminan de acuerdo con las decisiones que toman comúnmente los gerentes individuales, juntas directivas y comités, o una jerarquía de gestión. Entender el comportamiento individual y grupal está en la raíz de entender por qué los proyectos malos son tan difíciles de 'matar'. Los comportamientos que entran en juego al trabajar para entender por qué los proyectos malos son tan difíciles de 'matar' incluyen los costos hundidos, el pensamiento grupal, el escalamiento del compromiso y el conflicto de intereses.

Costos Hundidos

En economía, toma de decisiones empresariales y gestión de proyectos, un costo hundido es un costo que ya se ha incurrido y no puede ser recuperado. Desafortunadamente, la historia ha demostrado que los responsables de la toma de decisiones del proyecto frecuentemente son víctimas de la falacia en el razonamiento en la cual los costos hundidos de una actividad, en lugar de los costos y beneficios futuros, se consideran al decidir si continuar la actividad. Esta falacia hace que sea más probable que una persona o una organización continúe con una actividad en la que ya hayan invertido dinero, tiempo o esfuerzo, incluso si no iniciaran la actividad si no hubieran invertido ya en ella. Cuanto mayor es el tamaño de la inversión hundida, más personas tienden a invertir más, incluso cuando el retorno de la inversión agregada no parece valer la pena. Esta falacia se describe a veces como "**tirando buen dinero después del malo**" porque los recursos y el esfuerzo ya están perdidos, no importa lo que hagas ahora. Esta falacia de costos hundidos puede socavar la toma de decisiones y contribuir a hacer que los malos proyectos sean difíciles de matar.

Dos investigadores (Knox & Inkster, 1968), en lo que tal vez es el clásico experimento de costos hundidos, se acercaron a apostadores de 141 caballos: 72 de las personas acababan de colocar una apuesta de US\$2.00 y 69 estaban a punto de hacer una apuesta de US\$2.00. Como la carrera de caballos aún no había comenzado, ninguno de los apostadores conocía el resultado. Le pidieron a cada uno de los apostantes que calificara las posibilidades de su caballo de ganar en una escala de 7 puntos. Lo que encontraron fue que las personas que acababan de terminar sus apuestas dieron una calificación promedio de sus posibilidades de ganar un punto completo-a-medio más alto que las personas que estaban a punto de hacer su apuesta. En otras palabras, después de hacer un compromiso de US\$2.00, la gente se volvió significativamente más confiada de que su apuesta pagaría. Permitieron que la falacia del costo hundido influyera erróneamente en su pensamiento.

Otros dos investigadores han demostrado (Kahneman & Tversky, 1968) que una razón por la que las personas caen presa de la falacia de costos hundidos es la aversión a la pérdida. Las personas tienden a **tener una preferencia mucho mayor por evitar pérdidas que por adquirir ganancias**. Continuar una actividad basada en costos hundidos nos permite evitar (al menos a corto plazo) el dolor de pagar. Los psicólogos citan la disonancia cognitiva, la negación plausible, la evitación de los arrepentimientos y la escalada del compromiso como razones para la falla de los costos hundidos. Continuar el

El Concorde fue el primer avión comercial supersónico; construido por un consorcio de empresas británicas y francesas respaldadas por sus gobiernos.

El avión comenzó el servicio comercial en 1976 y voló durante 27 años durante el cual un total de 16 aviones fueron producidos para el servicio comercial. Los costos para desarrollar y producir el Concorde fueron más de US\$2 mil millones, que fue financiado por el Reino Unido y los gobiernos franceses. Sin embargo, menos de una cuarta parte de esa cantidad se recuperó a través de ventas.

El avión fue un gran perdedor de dinero durante toda su vida. Sin embargo, el consorcio no 'mató' el mal proyecto.

Anexo 2 – Mal Proyecto Concorde

comportamiento pasado, en este caso extender y ampliar un compromiso previo que de otra manera no tiene sentido económico, se considera justificar nuestro comportamiento pasado, manteniendo la apariencia de que no cometimos un error, y evitando el pesar que experimentaríamos por Detener la actividad en la que se realizó la inversión.

El desarrollo y producción de los jets supersónicos Concorde, como se describe en el Anexo 2, representa un ejemplo clásico de costos hundidos, tanto que algunos economistas han tomado para referirse a situaciones de costos hundidos como el Efecto Concorde. Durante el proyecto Concorde, grandes sumas de dinero se gastaron durante un período prolongado de tiempo con poca o ninguna esperanza de ganarlo nunca a través de las ventas. Peter Saxton, ex piloto de la RAF y capitán de British Airways, piloto jefe y gerente senior, dice que el Concorde era "un proyecto que cuesta a los contribuyentes británicos y franceses una cantidad asombrosa para el desarrollo y la construcción, son algo que pasar, nunca hizo nada cerca de un retorno financiero para sus inversores, y llevó a la industria de aviones británicos en un callejón sin salida. "Lo llamó un" ejemplo estupendo de un proyecto que se mantuvo vivo por una toda una serie de razones, ninguna de las cuales parece haber incluido la seria intención de hacer un retorno comercial para los inversores". El Concorde fue un mal proyecto que, a causa de la falacia de costos hundidos, era difícil de 'matar'.

Pensamiento Grupal

El pensamiento en grupo, o pensamiento grupal, es un fenómeno psicológico que ocurre dentro de un grupo de personas, como un equipo de proyecto, en el que el deseo de armonía o conformidad en el grupo da lugar a un resultado de toma de decisiones irracional o disfuncional. Los miembros del grupo tratan de minimizar el conflicto y llegar a una decisión de consenso sin una evaluación crítica de los puntos de vista alternativos al suprimir activamente puntos de vista disidentes y aislarse de las influencias externas. El pensamiento en grupo es acerca de "visión de túnel" y "**no hacer olas**". Este deseo de armonía puede socavar la toma de decisiones y contribuir al pensamiento grupal, haciendo que los malos proyectos sean difíciles de 'matar'.

Un ejemplo fascinante de pensamiento grupal (Harvey, 1974) fue introducido en el artículo "La Paradoja de Abilene: La Gestión del Acuerdo". El nombre del fenómeno viene de una anécdota en el artículo que Harvey utiliza para aclarar la paradoja:

En una calurosa tarde visitando Coleman, Texas, la familia está jugando dominó cómodamente en un porche, hasta que el suegro sugiere que tomen un viaje a Abilene [53 kilómetros al norte] para cenar. La mujer dice: "Suena como una gran idea." El marido, a pesar de tener reservas porque la manejada es larga y caliente, piensa que sus preferencias deben estar fuera de paso con el grupo y dice: "Suena bien para mí. Sólo espero que su madre quiere ir". La suegra entonces dice: "Por supuesto que quiero ir. No he estado en Abilene en mucho tiempo."

El trayecto está caliente, polvoriento y largo. Cuando llegan a la cafetería, la comida es tan mala como el viaje. Llegan a casa cuatro horas después, agotados.

Uno de ellos dice deshonestamente: "Fue un gran viaje, ¿no?" La suegra dice que, de hecho, ella preferiría quedarse en casa, pero siguió adelante ya que los otros tres estaban muy entusiasmados. El esposo dice: "No estaba encantado de hacer lo que estábamos haciendo, sólo fui a satisfacer al resto de ustedes". La esposa dice: "Yo sólo fui para mantenerte feliz. Hubiera tenido que estar loco por querer salir en el calor así". El suegro entonces dice que él lo sugirió solamente porque pensó que los otros podrían aburrirse.

El grupo se sienta de nuevo, perplejo que juntos decidieron hacer un viaje que ninguno de ellos quería. Cada uno habría preferido sentarse cómodamente, pero no lo admitió cuando todavía tenían tiempo para disfrutar de la tarde.

Escalamiento de Compromiso

Cuando un decisor descubre que un curso de acción previamente seleccionado, como un proyecto, está fallando, surge un dilema. Debería retirarse los recursos restantes e invertirlos en una alternativa más prometedora, o debería apoyarse la decisión inicial con la esperanza de que la persistencia acabará pagando. Los estudiosos de la gestión (Lunenborg, 2010) han documentado una tendencia de los tomadores de decisiones a escalar el compromiso con los cursos de acción previamente seleccionados cuando evidencia objetiva sugiere que mantener el curso es imprudente. En estas situaciones, los tomadores de decisiones a menudo sienten que han invertido demasiado para dejarlo y tomar la decisión errante de **"pegarse a sus armas"**. Si bien hay muchas situaciones en las que el mejor curso de acción es comprometer más recursos a una inversión fallida, el término "escalamiento del compromiso" describe aquellas situaciones en las que la evidencia objetiva indica que continuar con una inversión es imprudente y, sin embargo, un individuo decide invertir más a pesar de esto. Los altos costos de terminar un proyecto o cambiar su curso, potencial ganancia financiera al finalizar, y una estructura extensa pueden factorizar la escalada de compromiso, lo que dificulta alejarse del proyecto.

Helen, en el mal proyecto Denali descrito en el Anexo 1, sufrió, por lo llamado, un escalamiento de compromiso. Ella estaba en un ambiente donde la temperatura era tan fría que el eje metálico de un hacha de hielo se soldó a la piel cuando entró en contacto directo con una mano sin guantes y tan frío que el líquido goteado de una botella de agua se congeló antes de llegar al suelo. Tenía suficiente experiencia para saber que cuando su cremallera de saco de dormir falló dos noches antes del intento de la cumbre, con temperaturas muy por debajo de la congelación, que su proyecto estaba empezando a ir mal. Tenía suficiente experiencia como para saber que no compartir información sobre su estado y salud con otros miembros del equipo de escalada violaba una de las prácticas básicas de seguridad para escalar montañas, pero no le dijo a nadie. La situación de Helen se hizo tan mala que la degradación del rendimiento térmico de su saco de dormir hizo que su botella de agua dentro del saco de dormir se congelara; Ella estaba tratando de dormir con un bloque de hielo entre sus pies. Durante la noche anterior al intento de la cumbre, con un saco de dormir defectuoso y frío, Helen se hizo hipotérmica; Experimentó temblores, náuseas y mareos. Sin embargo, ella no le dijo a nadie. Durante el intento de la cumbre, la condición hipotérmica de Helen empeoró hasta el punto en que fue reconocible por otros miembros de nuestro equipo de escalada; Estaba confundida, tenía dificultad para hablar y perdió la coordinación. Lo que fue un intento de cumbre exitoso para otros miembros del equipo de escalada y para mí rápidamente evolucionó en un rescate salvavidas de Helen. Su pérdida de coordinación era tan severa que no podía caminar; La llevamos por la parte superior de la montaña. Como resultado, Helen perdió porciones de varios dedos de manos y pies. En contraste, subí otras dos de las siete cumbres del mundo: Aconcagua y Kilimanjaro.

La historia de Helen demuestra cómo se puede invertir tanto en un individuo experimentado en el proyecto que él / ella toma repetidamente decisiones para escalar el compromiso cuando, por todas las medidas objetivas, el proyecto debe ser 'matado'.

Conflicto de Interes

Si desea sentirse mejor acerca de disfrutar de una golosina dulce o una bebida azucarada, podría mirar a uno de un puñado de estudios que muestran ninguna conexión entre la obesidad y el consumo de alimentos azucarados. Sólo hay un problema; es probable que estos estudios hayan sido financiados por empresas de alimentos. De hecho, un estudio recientemente publicado por la Universidad de California (Schillinger & Tran, 2016) muestra que los estudios con vínculos financieros con bebidas azucaradas tienen menos probabilidades de encontrar un vínculo entre esos productos y la obesidad que los estudios independientes. En otras palabras, las compañías de alimentos con un interés en minimizar las consecuencias negativas para la salud de los productos azucarados fueron los estudios de financiamiento que mostraron que los productos azucarados no tenían problemas de consumirse. Este es un claro ejemplo de una acción egoísta que favorece a una industria a expensas del consumidor. Y, parece que este tipo de situación ocurre en muchas otras industrias también; una reciente investigación reportada en el New England Journal of Medicine reveló que el 83% de los grupos de defensa de los pacientes reciben fondos de compañías farmacéuticas y de dispositivos médicos, lo que suscita preocupación por una independencia (McCoy & Carniol, 2017).

Y, parece que este tipo de situación **también ocurre en nuestra industria de gestión de proyectos**. El Código de Ética y Conducta Profesional del PMI (PMI, 2006) establece que:

La investigación con los profesionales indicó que el tema de los conflictos de interés es uno de los más desafiantes enfrentados por nuestra profesión. Uno de los mayores problemas que reportan los profesionales no es reconocer cuándo tenemos lealtades conflictivas y reconocer cuándo estamos inadvertidamente colocándonos a nosotros mismos o a otros en una situación de conflicto de intereses.

El Titanic fue un barco de pasajeros británico que se hundió en el Océano Atlántico Norte el 15 de abril de 1912 después de chocar con un iceberg durante su viaje inaugural de Southampton, Reino Unido, a Nueva York, EE.UU. El hundimiento del Titanic causó la muerte de 1.500 personas en uno de los más mortíferos desastres marítimos en tiempos de paz en la historia moderna.

Justo antes del hundimiento, uno de los pasajeros del Titanic notó un marino llenando un cubo con agua del grifo y preguntó por qué estaba haciendo eso. El marino explicó que se suponía que debía medir la temperatura del agua de mar para evaluar la probabilidad de congelación en icebergs; Puesto que la cuerda no era bastante larga para alcanzar el mar, ¡él llenaba el cubo con la única agua a la cual él tenía acceso! La prueba de detección de hielo fue inútil. Este marinero pudo haber comunicado lo que estaba haciendo al pasajero, pero no creía que pudiera decirles a sus oficiales superiores.

El proyecto Titanic empezó a ir mal durante sus fases de diseño y construcción, y fue de mal en peor durante su viaje inaugural. Muchos, incluidos los marineros de cubitos de hielo, eran conscientes de lo malo que

Anexo 3 – Mal Proyecto Titanic

Una definición ampliamente utilizada (Thompson, 1993), que ha resistido la prueba del tiempo y ha sido aceptada por muchas industrias, dice: "Un conflicto de intereses es un conjunto de circunstancias que crea el riesgo de que el juicio o las acciones profesionales con respecto a un interés primario sean indebidamente influida por un interés secundario."

Durante la travesía del Titanic (Kozak-Holland, 2005), como se describe en la Figura 3, nos enteramos de que el juicio profesional de los marineros responsables de realizar mediciones de la temperatura del agua de mar estaba comprometido. Estos marineros tenían un conflicto de interés. En lugar de informar con precisión de sus problemas de toma de pruebas a la gestión del buque, fabricaron los resultados de las pruebas para disimular el hecho de que no estaban realmente midiendo la temperatura del agua de mar para evaluar la probabilidad de icebergs.

Los estudios de soda financiados por la industria y los marineros de cubitos de hielo Titanic ilustran cómo los conflictos de interés pueden comprometer el juicio y hacer que los proyectos malos sean difíciles de 'matar'.

Impacto

Responsabilidad

Hemos visto cómo el costo hundido, el pensamiento grupal, el escalamiento del compromiso y los conflictos de intereses contribuyen a mantener vivos los proyectos de marcha a la 'muerte'. La investigación sugiere que estos comportamientos están arraigados profundamente dentro de la ciencia neural de nuestros cerebros (Liang y Yen, 2016). Esta investigación revela que es nuestro deseo subyacente de auto-responsabilidad y responsabilidad que nos lleva a exhibir estos comportamientos, incluso cuando comprendemos que los niveles excesivos de estos comportamientos a veces pueden tener consecuencias negativas. Esta mentalidad refleja el alto nivel de responsabilidad que prevalece en la gestión de proyectos. De hecho, la rendición de cuentas en la gestión de proyectos se considera ampliamente como una característica deseable.

Y ahí radica el problema. El deseo de que el gerente de proyecto sea responsable por el resultado del proyecto, por el bienestar de los miembros del equipo del proyecto, por la satisfacción de los clientes y otros interesados y por brindar los beneficios del negocio, puede ensombrecer la realidad de un mal proyecto y hacerlo difícil de 'matar'. En cierto nivel, en las culturas responsables de proyectos, el aumento de las inversiones de los proyectos (costos irre recuperables / hundidos), el consenso (pensamiento grupal), la duplicación (aumento del compromiso) y la reducción del enfoque (conflictos de intereses) se consideran comportamientos altamente deseables.

Sin embargo, como hemos visto ilustrado en las historias del proyecto y apoyado por la investigación, hay un punto donde **estos comportamientos tienen consecuencias negativas**. Este es el punto donde la unidad para tener éxito en realidad puede llevarnos por el camino hacia el fracaso. Este es el punto donde el juicio racional sano se vuelve tan dañado y distorsionado que nuestros valores básicos son socavados.

Valores Básicos

Obtenemos nuestros valores básicos de varias fuentes, incluyendo nuestra educación como niños, nuestros padres, nuestra fe, nuestro lugar de trabajo, nuestra sociedad y nuestra profesión. Los miembros del Instituto de Gestión de Proyectos deben adherirse a un conjunto de valores básicos contenidos en el Código de Ética y Conducta Profesional del PMI (PMI, 2006). Este documento prescribe cuatro valores básicos: responsabilidad, respeto, imparcialidad y honestidad.

- **La responsabilidad** es nuestro deber de tomar posesión de nuestras decisiones, acciones y consecuencias. En el pensamiento grupal, como en la historia de la Paradoja de Abilene, cuando todos los involucrados concedieron un curso de acción que nadie quería, la propiedad para la toma de decisiones y las consecuencias carece. En grupo, los individuos de éste permanecen inactivos o toman acciones que no avanzan directamente al proyecto o las metas del negocio.
- **El respeto** es nuestro deber de demostrar un alto respeto por nosotros mismos, otros y los recursos que se nos han confiado. En la escalada del compromiso, como en la historia del Denali cuando Helen se doblegó en su búsqueda para alcanzar la cumbre a expensas de la seguridad, se perdió el respeto por el bienestar de todos los involucrados. En la escalada del compromiso, un individuo o un grupo puede llegar a invertir tanto en un curso de acción que pierde la vista de los objetivos importantes del proyecto o del negocio.
- **La equidad** es nuestro deber de tomar decisiones y actuar imparcial y objetivamente. En los costos hundidos, como en la historia de apuestas de caballos y la historia de Concord, donde

"el dinero bueno fue lanzado después del malo", la imparcialidad y la objetividad se vieron comprometidas. En el costo hundido, continuar el comportamiento pasado, incluso cuando no tiene sentido económico, puede ser un intento de evitar el proyecto y el arrepentimiento de negocios por mantener la apariencia de que no cometer un error.

- **La honradez** es nuestro deber de entender la verdad y actuar de una manera veraz. En conflictos de intereses, como en la historia del Titanic cuando los marineros comprometieron la prueba de detección de hielo y en la historia de la bebida azucarada financiada por la industria cuando los investigadores produjeron resultados sesgados, la verdad se vio comprometida. En los conflictos de intereses, los individuos y los grupos pueden tomar acciones de auto-servicio a expensas de los objetivos del proyecto o del negocio.

Socavar

Socavar cualquiera de estos cuatro valores básicos, como se ilustra en el Cuadro 4, si es por costos hundidos, pensamiento grupal, escalamiento del compromiso, o conflictos de interés, socava la ética, lo que socava la confianza, lo que socava el liderazgo que socava el éxito del proyecto.



La gestión de proyectos es, en su mayor parte, una actividad emprendida con otros. Si bien podemos referirnos a estos otros como miembros del equipo, partes interesadas o compañeros de trabajo, nosotros, como gerentes de proyecto, dependemos de ellos para el éxito de nuestros proyectos. Además, los proyectos que estamos tratando de tener éxito con frecuencia en la gestión implican que estos otros hagan, o no hagan, lo que se necesita en un ambiente donde tenemos menos autoridad que responsabilidad. Esta limitación de autoridad que caracteriza el rol del gerente de proyecto impulsa a los gerentes de proyecto más exitosos a demostrar liderazgo (Juli, 2011). En consecuencia, el liderazgo es una clave para desbloquear la solución a la motivación con autoridad limitada; es la moneda que se gasta para lograr el éxito del proyecto. Y, el centro del liderazgo es la confianza (Covey, 2006); sin confianza, no hay seguidores. Afortunadamente, **la velocidad de construcción de la confianza en las relaciones se puede acelerar a través del comportamiento ético** (Hosmer, 1985).

El establecimiento de un **vínculo directo entre el liderazgo y la confianza** se basa en los estudios extensos de las características de los líderes admirados; La característica "honesta" marcó primero en cada estudio (Kouzes, 2008). La honestidad y la confianza se consideran características sinónimas

y sus seguidores tienden a adoptar características similares y complementarias. Esta visión basada en confianza del liderazgo encaja perfectamente con los cuatro componentes del liderazgo ético identificados anteriormente (Johnson, 2003), así como con la caracterización "sin confianza, conocimiento y propósito, la gente tiene miedo de ejercer su autoridad". Estudio realizado por la Universidad de Vrije Amsterdam, los autores exploraron las expectativas de los seguidores (Akker, Heres, Lasthuizen, and Six, 2009). Encontraron que **"más de un líder actúan de una manera que los seguidores sienten que es el comportamiento ético apropiado del líder, más de un líder tendrán a ser de confianza."**

Anexo 4 – El Comportamiento mina el Resultado

en la los

Acciones

Ahí lo tenemos, un vínculo directo entre ciertos comportamientos y el resultado del proyecto. Hemos visto que los malos proyectos pueden ser el resultado de la falla de costos hundidos, el pensamiento grupal, el escalamiento del compromiso y los conflictos de intereses. Además, hemos visto que estos cuatro comportamientos pueden ser contraproducentes hasta el punto de socavar la ética, la confianza, el liderazgo y el éxito del proyecto. Hemos visto por qué los malos proyectos son tan difíciles de 'matar'.

El Anexo 5 enumera las acciones con descripciones que pueden tomarse para evitar ser víctimas de malos proyectos.

Acciones	Descripciones
Sé consciente	<p>Abundan los proyectos malos; 1/3 o más de los proyectos son malos.</p> <p>Los malos proyectos se sienten como una marcha a la muerte.</p> <p>Los malos proyectos descarrilar la carrera de un gerente de proyecto.</p>
Evite los Cuatro Comportamientos	<p>Los cuatro comportamientos excesivos pueden tener consecuencias negativas.</p> <p>Los costos hundidos lanzan buen dinero después del malo.</p> <p>El pensamiento grupal da como resultado un curso de acción que nadie quiere.</p> <p>El escalamiento del compromiso se duplica en una línea de acción que falla.</p> <p>Los conflictos de interés promueven la acción egoísta sobre los actos racionales.</p> <p>Nuestros cerebros están conectados para la auto-responsabilidad y la responsabilidad.</p>
Entiende el Impacto	<p>Los cuatro valores están comprometidos por los cuatro comportamientos excesivos.</p> <p>Responsabilidad: tomar posesión de nuestras decisiones, acciones y consecuencias.</p> <p>Respeto: mostrar un alto respeto por nosotros mismos, otros y los recursos que nos han sido confiados.</p> <p>Equidad: tomar decisiones y actuar imparcial y objetivamente.</p> <p>Honestidad: entender la verdad y actuar de una manera veraz.</p> <p>Socavar los valores éticos socava la confianza, el liderazgo y el éxito del proyecto.</p>
Ayudarse a sí mismo	<p>El Project Management Institute tiene mucha información ética útil.</p> <p>PMI tiene un Código de Ética y Conducta Profesional.</p> <p>PMI tiene un marco ético para la toma de decisiones.</p> <p>PMI tiene un kit de herramientas de ética.</p> <p>PMI tiene una Guía de Política Ética del Capítulo.</p> <p>PMI tiene herramientas de Conflictos de Interés y proceso de resolución.</p> <p>ProjectManagment.com tiene un área de práctica ética activa.</p>
Escapar	<p>Escapar de un mal proyecto puede evitar el cortocircuito de la carrera de un gerente de proyecto.</p>

Anexo 5 – Acciones para evitar ser víctima de malos proyectos

Ética

La ética está en el centro de la acción lista para ayudarle. Aumentar su conciencia ética y su desempeño ético puede generar confianza, lo cual es esencial para el liderazgo, lo cual lleva al éxito del proyecto. Afortunadamente, hay mucha información útil sobre ética disponible.

- El Project Management Institute ha aumentado recientemente la usabilidad de sus **páginas web de ética** y ha aumentado la cantidad de contenido útil por un factor de diez. Una visita allí brindará la oportunidad de ver un video de ética de Mark Langley, Presidente y CEO de PMI. También proporcionará la oportunidad de descargar copias del Código de Ética y Conducta Profesional y Marco de Decisiones Éticas del PMI en una docena de idiomas, aprender acerca de su proceso formal de quejas éticas y ver estadísticas de casos de ética reales, y navegar por muchos webinars Y documentos. Visita para obtener más información: www.pmi.org/ethics
- El Project Management Institute ha publicado recientemente un **Ethics Toolkit** que contiene una media docena de herramientas de ética para líderes voluntarios de PMI; Una de estas herramientas es una Guía de Política de Ética del Capítulo. PMI también tiene un Programa de Resolución de Conflictos. Esta información está disponible en el sitio web interno del liderazgo comunitario del PMI. Las herramientas éticas adicionales, que se están construyendo específicamente para los profesionales de la gestión de proyectos, se harán ampliamente disponibles. Email para más información: ethics.mag@pmi.org
- El sitio web de ProjectManagement.com tiene un **área de práctica ética activa** con docenas de webinars de ética bajo demanda y cientos de artículos de ética disponibles. También cuenta con un activo foro de discusión que se beneficia de algunos de los principales influyentes de la gestión de proyectos. Visita para obtener más información: www.projectmanagement.com/Practices/Ethics

Resumen

Los proyectos malos son difíciles de 'matar'. Perdían el dinero y los recursos, y ponen en cortocircuito las carreras de la gerencia de proyecto. Los comportamientos que pueden ser útiles en la moderación, que juegan a la tendencia natural del gerente de proyecto hacia la auto-responsabilidad y responsabilidad, pueden socavar el éxito. Los costos hundidos, el pensamiento grupal, el escalamiento del compromiso y los conflictos de intereses pueden contribuir a mantener vivos los proyectos de marcha a la muerte. Y, pueden contribuir a socavar nuestros valores básicos de responsabilidad, respeto, imparcialidad y honestidad. Una vez que estos valores básicos están comprometidos, también lo son la ética, la confianza, el liderazgo y el éxito del proyecto.

Las acciones están disponibles para los gerentes de proyectos para ayudar a evitar ser víctimas de malos proyectos. Sea consciente de la probabilidad y el impacto de estar en un proyecto malo; evite la tendencia a la auto-responsabilidad excesiva y a la rendición de cuentas que pueden conducir a un costo hundido, pensamiento colectivo, escalamiento del compromiso y conflictos de intereses; entender que socavar los cuatro valores básicos de responsabilidad, respeto, imparcialidad y conflictos de intereses puede socavar la ética, la confianza, el liderazgo y el éxito del proyecto; Ayúdese a sí mismo mediante el uso de parte del gran número de información relacionada con la ética de alta calidad; Y, cuando sea necesario, escapar de un mal proyecto.

El autor quisiera agradecer a Isabelle Royer por su artículo de la cultura organizacional de la Harvard Business Review de febrero de 2003 titulado "Por qué los proyectos malos son tan difíciles de matar". El contenido de este artículo tan potente y el atractivo título del artículo fueron la inspiración para este artículo.

El autor también quisiera reconocer su larga relación de voluntariado con el Project Management Institute, incluyendo sus siete años en el PMI Ethics Member Advisory Group, donde actualmente se desempeña como Presidente.

El autor quisiera reconocer que él investigó y escribió este artículo mientras que sufrió terriblemente en un proyecto malo. Un viaje prolongado al norte de Tanzania para hacer un trabajo pro-bono para una organización tipo charter, rápidamente tomó los atributos de una marcha a la muerte debido al opresivo ecuatorial calor del verano y el sol, las condiciones de vida de gama baja y ser blanco como un extraño rico. El conflicto de interés dinámico entre permanecer más tiempo para hacer el bien y dejar el mal proyecto temprano entró en juego. El escalamiento de la dinámica de compromiso para doblegarse, resistir a cabo, y soportar el mal proyecto para el bien mayor también entró en juego. Afortunadamente, el autor siguió las acciones identificadas en este documento para entender el impacto, ayudarse y escapar. El autor 'mató' su participación en el mal proyecto y salió de Tanzania meses antes de lo previsto.

Referencias

- Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K., & Six, F. (2009). *Ethical Leadership and Trust: It's All About Meeting Expectations*. International Journal of Leadership Studies.
- Archibald, R. (1976). *Managing High-technology Programs & Projects*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Archibald, R. (2003). *Managing High-technology Programs & Projects*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Covey, S. (2006). *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*. New York, NY: Free Press.
- Harvey, J. B. (1974). *The Abilene Paradox: The Management of Agreement*. Organizational Dynamics.
- Hosmer, L. (1985). Trust: *The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics*. Academy of Management Review.
- Johnson, K. (2005). *The Role of Leadership in Organizational Integrity and Five Modes of Ethical Leadership*. Ethical Leadership EPIC-Online.net.
- Juli, T. (2011). *Leadership Principles for Project Success*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Kerzner, H. (1998). *In Search of Excellence in Project Management*. New York, NY: Van Nostrand Reinhold.
- Kerzner, H. (2006). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Knox, RE. & Inkster, JA (1968). *Postdecision Dissonance at Post Time*. Journal of Personality and Social Psychology.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2008). *The Leadership Challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kozak-Holland, M. (2005). *Titanic Lessons for IT Projects (Lessons from History)*. Oshawa, Ontario, Canada: Multi-Media Publications.
- Liang, T. & Yen, N. (2016). *Escalation of Commitments in Software Projects: A Neural Science Perspective*. Twenty-second Americas Conference on Information Systems, San Diego.
- Lunenburg, F. (2010). *Escalation of Commitment: Patterns of Retrospective Rationality*. International Journal of Management, Business, and Administration.
- McCoy, M & Carniol, M (2017), *Conflicts of Interest for Patient Advocacy Organizations*. The New England Journal of Medicine.
- PMI (2006). *Code of Ethics and Professional Conduct*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- PMI (2017), *Pulse of the Profession*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Royer, I. (2003). *Why Bad Projects Are So Hard To Kill*. Harvard Business Review.
- Schillinger, D. & Tran, J (2016). *Do Sugar-Sweetened Beverages Cause Obesity and Diabetes? Industry and the Manufacture of Scientific Controversy*. Annals of Internal Medicine.
- The Standish Group (2015) *Chaos Report 2015*. West Yarmouth, MA: The Standish Group.
- Thompson, D. (1993). *Understanding Financial Conflicts of Interest*. New England Journal of Medicine.
- Tversky, Amos; Kahneman, Daniel (1986). *Rational Choice and the Framing of Decisions*. The Journal of Business.
- Yourdon, E. (2003). *Death March*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.



Michael O'Brochta, PMI-ACP, PMP tiene más de 30 años de experiencia en gestión de proyectos en la CIA, donde dirigió un programa para madurar la gestión de proyectos y la ingeniería de sistemas de toda la agencia y en Zozer Inc., donde ayudó a desarrollar / Certificación Federal de Adquisición para Gerentes de Programas y Proyectos. Sirve como Presidente del Grupo Asesor de Miembros de Ética del PMI. Desde su ascensión de otra de las siete cumbres del mundo, ha estado explorando la relación entre la gestión de proyectos y el alpinismo. Roanoke, Virginia, Estados Unidos.

Traducido por Henri Forcella, PMP.