

Resumen del kit de herramientas de ética para profesionales de PMI

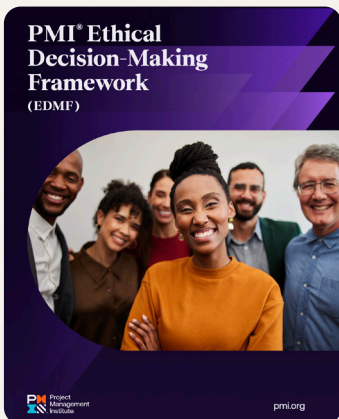


La ética consiste en tomar las mejores decisiones posibles en relación con las personas, los recursos y el medio ambiente. Las opciones éticas disminuyen el riesgo, impulsan resultados positivos, aumentan la confianza, determinan el éxito a largo plazo y construyen reputaciones. Un liderazgo fuerte depende de elecciones éticas. Este kit de herramientas de ética para profesionales de PMI incluye un conjunto de recursos para ayudar a los profesionales de PMI a comprender, identificar y gestionar de forma proactiva los problemas éticos.



Código de ética y conducta profesional

Los miembros de PMI determinaron que la honestidad, la responsabilidad, el respeto y la equidad son los valores que impulsan la conducta ética para la profesión de dirección de proyectos. El código de PMI aplica esos valores a la práctica real de la dirección de proyectos, donde el mejor resultado es el más ético. Todos los miembros, las personas voluntarias, quienes tienen certificaciones y los solicitantes de certificaciones de PMI deben cumplir con el código.



Marco de referencia para la toma de decisiones éticas

El marco de referencia para la toma de decisiones éticas (Ethical Decision-Making Framework, EDMF) es un recurso práctico de guía hacia las elecciones éticas y la responsabilidad. Utilice este marco para resolver dilemas éticos.



Reflexiones de nuestro director ejecutivo

Escuche lo que nuestro presidente y director ejecutivo, Pierre Le Manh, tiene para decir sobre la ética en la dirección de proyectos.



A continuación se ofrece un resumen y una visión general de los componentes clave del kit de herramientas de ética.

Autoevaluación de ética

Esta evaluación que invita a la reflexión le ayuda a aumentar la autoconciencia de las perspectivas éticas, el conocimiento y la comprensión, apoya a cualquier equipo de proyecto en el aumento de su funcionalidad interna y la mejora de su dinámica actual, y crea oportunidades para la alineación del comportamiento ético dentro del equipo y la promoción de una cultura ética.

Evaluación de la ética del equipo

Esta herramienta está diseñada para ayudar a los profesionales de la dirección de proyectos a aumentar la autoconciencia sobre la perspectiva ética, el conocimiento y la comprensión, apoyar a cualquier equipo de proyecto en el aumento de su funcionalidad interna y mejorar su dinámica actual, y crear oportunidades para la alineación del comportamiento ético dentro del equipo y la promoción de una cultura ética. Busque en YouTube "PMI Ethics in Project Management Toolkit: Team Ethics Assessment" para ver un vídeo de apoyo sobre este tema.

Identificación de acosadores del proyecto

¿Conflicto normal en el lugar de trabajo o acoso? Esta herramienta le ayuda a distinguir una personalidad competitiva, maleducada o desafiante de una acosadora en el lugar de trabajo. Busque en YouTube "PMI Ethics in Project Management Toolkit: Project Bully Identification", para ver un vídeo de apoyo sobre este tema.

Autoevaluación con el kit de herramientas de ética



Introducción

Los miembros de PMI y quienes tienen credenciales, como condición de su estatus, aceptan cumplir con el Código de Ética y Conducta Profesional de PMI. El código proporciona un estándar general de comportamiento e incluye estándares específicos para guiar a los directores de proyectos en sus relaciones profesionales.

Basada en el Código de Ética y Conducta Profesional de PMI, la herramienta de autoevaluación de ética está destinada para uso personal y para ayudar a quien la use a reflexionar sobre su propio liderazgo y acciones relacionadas con la ética. No debe devolverse a PMI ni utilizarse como herramienta para evaluar el comportamiento ético de otras personas.

El usuario puede optar por comenzar a evaluar sus comportamientos éticos en cualquier momento. La evaluación inicial ayudará a cualquier profesional a comprender el estado actual de su ética personal, lo que luego proporciona la información necesaria para construir una ética personal más sólida para el futuro. Las evaluaciones continuas y las reevaluaciones ayudarán al usuario a comprometerse a mantener una mejora ética continua y constante. Esta herramienta de evaluación de la ética es una excelente manera de medir la salud general de la ética individual de una persona y planificar mejoras.

La autoevaluación de ética puede ayudarle a identificar lo siguiente:

- Áreas en las que tiene una base ética sólida.
- Áreas que puede examinar, incluidos los fundamentos de sus respuestas.
- Oportunidades para una mayor reflexión.

Instrucciones para el uso de la herramienta de autoevaluación de la ética



Esperamos que esta herramienta le resulte estimulante y útil para reflexionar sobre la aplicación del Código de Ética y Conducta Profesional de PMI a sus actividades cotidianas. Agradecemos que se tome tiempo de su apretada agenda para completar esta evaluación. No hay presión ni límite de tiempo para completar esta evaluación, así que considere sus respuestas de manera reflexiva y cuidadosa, y haga comentarios y notas a medida que avanza.

Si descubre señales de alarma donde sus respuestas no son compatibles con el Código de Ética y Conducta Profesional de PMI, debe utilizarlas como una oportunidad para mejorar su práctica ética y liderazgo, desarrollando un plan de acción específico. Puede utilizar la plantilla proporcionada con la autoevaluación o una propia.

Liderazgo

01. Tomo medidas de gestión valientes, coherentes y apropiadas para superar los obstáculos que impiden el logro de la misión de mi organización.



Casi nunca



Ocasionalmente



Normalmente



Siempre



N/A

02. Doy prioridad al beneficio de la comunidad sobre mi ganancia personal.



Casi nunca



Ocasionalmente



Normalmente



Siempre



N/A

03. Me esfuerzo por ser un modelo a seguir para un comportamiento ético.



Casi nunca



Ocasionalmente



Normalmente



Siempre



N/A

04. Mis declaraciones y acciones son coherentes con los estándares éticos profesionales, incluido el Código de Ética y Conducta Profesional de PMI



Casi nunca



Ocasionalmente



Normalmente



Siempre



N/A

05. Mis declaraciones y acciones son honestas incluso cuando las circunstancias me permitirían confundir las situaciones.



Casi nunca



Ocasionalmente



Normalmente



Siempre



N/A

06. Defiendo la toma de decisiones éticas por parte de la junta directiva, el equipo de dirección y otro personal.



Casi nunca



Ocasionalmente



Normalmente



Siempre



N/A

07. Utilizo un enfoque ético para los conflictos.



Casi nunca



Ocasionalmente



Normalmente



Siempre



N/A

08. Inicio y fomento el debate sobre los aspectos éticos de la gestión y los temas financieros.

<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Normalmente	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> N/A
----------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	---------------------------

09. Explico rápida y sinceramente a los interesados internos y externos las tendencias económicas negativas y animo a tomar las medidas adecuadas.

<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Normalmente	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> N/A
----------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	---------------------------

10. Utilizo mi autoridad únicamente para cumplir con mis responsabilidades y no para obtener beneficios personales o para promover los intereses de mi familia, amigos o asociados.

<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Normalmente	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> N/A
----------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	---------------------------

11. Cuando mi organización o yo nos enfrentamos a un conflicto ético, logro encontrar un proceso de solución eficaz y me aseguro de que se implemente.

<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Normalmente	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> N/A
----------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	---------------------------

12. Demuestro respeto por mis colegas, superiores y el personal.

<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Normalmente	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> N/A
----------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	---------------------------

13. Demuestro la visión, la misión y las declaraciones de valor de la organización en mis acciones.

<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Normalmente	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> N/A
----------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	---------------------------

14. Tomo decisiones oportunas en lugar de retrasarlas para evitar opciones difíciles o políticamente arriesgadas.

<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Normalmente	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> N/A
----------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	---------------------------

15. Busco el consejo de un comité de ética interno cuando tomo decisiones éticamente desafiantes.

- | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Casi nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Siempre | <input type="radio"/> N/A |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|

16. Mis informes de gastos personales son precisos y solo se facturan a las organizaciones correspondientes.

- | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Casi nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Siempre | <input type="radio"/> N/A |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|

17. Apoyo abiertamente el establecimiento y el monitoreo de mecanismos internos (p. ej., un comité o programa de ética) para apoyar la toma de decisiones éticas.

- | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Casi nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Siempre | <input type="radio"/> N/A |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|

18. Considero detenidamente las decisiones cuando hago una promesa en nombre de la organización a una persona o a un grupo de personas.

- | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Casi nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Siempre | <input type="radio"/> N/A |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|

Comunidad

19. Promuevo la mejora de las relaciones con los miembros de la comunidad como objetivo principal de mi organización y como piedra angular de los esfuerzos que hago en nombre de mi organización.



Casi nunca



Ocasionalmente



Normalmente



Siempre



N/A

20. Personalmente, dedico tiempo a desarrollar soluciones a los problemas de la comunidad.



Casi nunca



Ocasionalmente



Normalmente



Siempre



N/A

21. Participo y animo a mi equipo directivo a dedicar tiempo personal al servicio comunitario.



Casi nunca



Ocasionalmente



Normalmente



Siempre



N/A

Clientes

22. Utilizo un enfoque orientado al cliente para la gestión de proyectos.



Casi nunca



Ocasionalmente



Normalmente



Siempre



N/A

23. Respeto las prácticas y costumbres de los diversos clientes, al tiempo que mantengo la misión de la organización.



Casi nunca



Ocasionalmente



Normalmente



Siempre



N/A

24. Promuevo la confidencialidad de los documentos y no tolero infracciones de la confidencialidad.



Casi nunca



Ocasionalmente



Normalmente



Siempre



N/A

Colegas y empleados

25. Fomento los debates sobre preocupaciones éticas cuando surgen.

- | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Casi nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Siempre | <input type="radio"/> N/A |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|

26. Mantengo las confidencias que se me confían.

- | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Casi nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Siempre | <input type="radio"/> N/A |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|

27. Demuestro, a través de acciones personales y políticas organizacionales, una tolerancia cero para cualquier forma de acoso.

- | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Casi nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Siempre | <input type="radio"/> N/A |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|

28. Fomento los debates y abogo por la aplicación del código de ética y las declaraciones de valores de la organización.

- | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Casi nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Siempre | <input type="radio"/> N/A |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|

29. Cumpro las promesas que hago.

- | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Casi nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Siempre | <input type="radio"/> N/A |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|

30. Respeto las opiniones diferentes a la mía.

- | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Casi nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Siempre | <input type="radio"/> N/A |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|

31. Respeto a las personas que difieren de mí en etnia, género, educación o posición laboral.

- | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Casi nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Siempre | <input type="radio"/> N/A |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|

32. Transmiso noticias negativas de manera rápida y abierta, sin permitir que los empleados u otras personas sean engañados.



Casi nunca



Ocasionalmente



Normalmente



Siempre



N/A

33. Espero y hago que el personal rinda cuentas por el cumplimiento de los estándares éticos de nuestra organización (por ejemplo, revisiones de desempeño).



Casi nunca



Ocasionalmente



Normalmente



Siempre



N/A

34. Demuestro que no se tolera la supervisión incompetente y tomo decisiones oportunas con respecto a los gerentes que no tienen un buen desempeño.



Casi nunca



Ocasionalmente



Normalmente



Siempre



N/A

35. Garantizo el cumplimiento de las políticas y prácticas relacionadas con la ética que afectan a todo el personal.



Casi nunca



Ocasionalmente



Normalmente



Siempre



N/A

36. Escucho a quienes tienen inquietudes éticas y facilito la resolución de estas inquietudes.



Casi nunca



Ocasionalmente



Normalmente



Siempre



N/A

37. Animo a utilizar mecanismos organizativos (p. ej., un comité o programa de ética) y otros recursos éticos para abordar los problemas éticos.



Casi nunca



Ocasionalmente



Normalmente



Siempre



N/A

38. Actúo rápida y decisivamente cuando el personal no es tratado de manera justa en sus relaciones con otros empleados.



Casi nunca



Ocasionalmente



Normalmente



Siempre



N/A

39. Solo asigno tareas oficiales al personal y no les pido que me ayuden con el trabajo en nombre de mi familia, amigos o asociados.

☐

Casi nunca

☐

Ocasionalmente

☐

Normalmente

☐

Siempre

☐

N/A

40. Hago que todo el personal y los socios comerciales rindan cuentas por el cumplimiento de los estándares profesionales, incluido el comportamiento ético.

☐

Casi nunca

☐

Ocasionalmente

☐

Normalmente

☐

Siempre

☐

N/A

41. Soy consciente de la importancia de evitar incluso la apariencia de irregularidades, conflictos de intereses o interferencias con la libre competencia.

☐

Casi nunca

☐

Ocasionalmente

☐

Normalmente

☐

Siempre

☐

N/A

42. Personalmente revelo, y espero que mis colegas revelen, cualquier posible conflicto de intereses antes de buscar o entablar relaciones con posibles socios comerciales.

☐

Casi nunca

☐

Ocasionalmente

☐

Normalmente

☐

Siempre

☐

N/A

43. Promuevo la familiaridad y el cumplimiento de las políticas organizacionales que rigen las relaciones con los proveedores.

☐

Casi nunca

☐

Ocasionalmente

☐

Normalmente

☐

Siempre

☐

N/A

44. Doy un ejemplo a los demás en mi organización al no aceptar regalos personales de proveedores.

☐

Casi nunca

☐

Ocasionalmente

☐

Normalmente

☐

Siempre

☐

N/A

Junta (se considerará solo si es miembro de la junta de su capítulo local de PMI)

45.	Tengo un sistema de rutina para que los miembros de la junta hagan una divulgación completa y revelen posibles conflictos de interés.								
<input type="radio"/>	Casi nunca	<input type="radio"/>	Ocasionalmente	<input type="radio"/>	Normalmente	<input type="radio"/>	Siempre	<input type="radio"/>	N/A

46.	Me aseguro de que los informes al consejo, propios o de otras personas, transmitan adecuadamente los riesgos de las decisiones o los proyectos propuestos.								
<input type="radio"/>	Casi nunca	<input type="radio"/>	Ocasionalmente	<input type="radio"/>	Normalmente	<input type="radio"/>	Siempre	<input type="radio"/>	N/A

47.	Trabajo para mantener a la junta enfocada en los problemas éticos importantes para la organización, la comunidad y otras partes interesadas.								
<input type="radio"/>	Casi nunca	<input type="radio"/>	Ocasionalmente	<input type="radio"/>	Normalmente	<input type="radio"/>	Siempre	<input type="radio"/>	N/A

48.	Promuevo el debate de la junta sobre los problemas de asignación de recursos, en particular aquellos en los que los intereses de la organización y la comunidad pueden parecer incompatibles.								
<input type="radio"/>	Casi nunca	<input type="radio"/>	Ocasionalmente	<input type="radio"/>	Normalmente	<input type="radio"/>	Siempre	<input type="radio"/>	N/A

49.	Mantengo a la junta debidamente informada sobre incidentes de presunta malversación financiera, negligencia y posibles cuestiones litigiosas que involucran a empleados.								
<input type="radio"/>	Casi nunca	<input type="radio"/>	Ocasionalmente	<input type="radio"/>	Normalmente	<input type="radio"/>	Siempre	<input type="radio"/>	N/A

Una vez que haya completado el cuestionario de evaluación, vuelva atrás y examine los elementos que no están marcados como "Siempre". Utilizando la plantilla del plan de desarrollo en la página siguiente (o una propia), comience a establecer mecanismos y plazos para la superación personal a fin de aumentar su postura y comportamiento éticos.

Plan de desarrollo de la ética personal

Utilizando sus respuestas al cuestionario de autoevaluación anterior, trabaje para identificar y abordar las áreas de oportunidad de mejora. Considere aquellas afirmaciones respondidas con "casi nunca" u "ocasionalmente" e incluso cuando la respuesta fue "normalmente".

Paso 1 Transfiera las declaraciones en las que desea trabajar a la primera.

Paso 2 Transfiera la frecuencia actual respectiva a la segunda.

Paso 3 Defina una frecuencia de objetivos en la tercera columna.

Paso 4 Reflexione sobre las acciones a tomar y establezca plazos realistas.

Plan de desarrollo de la ética personal				
Comportamiento ético Yo quiero trabajar en	Frecuencia actual	Frecuencia de la meta	Pasos de acción	Plazo
es decir, "03. Me esfuerzo por ser un modelo a seguir para un comportamiento ético"	Ocasionalmente	Mensual	Analizar el Código de Ética de PMI con un compañero o con un colega de un capítulo de PMI	En 6 meses

Consejos y recomendaciones

- Establezca objetivos realistas y mantenga la motivación.
- Elija de 1 a 3 actividades para trabajar a la vez. Enfóquese y establezca prioridades.
- Revise el plan periódicamente y controle su progreso.

Evaluación ética de los equipos de proyecto



Introducción



Los equipos de proyecto se enfrentan con frecuencia a posibles problemas éticos. La composición cambiante de los equipos, los plazos agresivos, la presión de las altas expectativas, la cultura, los valores, la personalidad, el conjunto de habilidades y la experiencia, los posibles conflictos de intereses y, a menudo, los límites difusos entre la autoridad de la organización y la del proyecto crean entornos en los que los problemas éticos quedan relegados a una prioridad menor.

La Evaluación de ética del equipo de proyecto está diseñada para ayudar a profesionales de la dirección de proyectos. Sus principales objetivos son los siguientes:

- Aumentar la autoconciencia sobre la perspectiva, el conocimiento y la comprensión ética.
- Apoyar a cualquier equipo de proyecto en el aumento de su funcionalidad interna y la mejora de su dinámica actual.
- Crear oportunidades de alineación del comportamiento ético dentro del equipo y la promoción de una cultura ética.

Descripción de la herramienta

La herramienta consta de una serie de afirmaciones que se refieren al conocimiento, el comportamiento, las prácticas y el desempeño éticos del equipo. Las afirmaciones pueden responderse con "casi nunca", "ocasionalmente", "generalmente", "siempre" o "N/A" (no aplicable). Si bien es posible que un facilitador interno (el director del proyecto) realice la evaluación, debe considerarse la participación de un facilitador de evaluación externo para el proceso. Consta de cuatro pasos principales:

1. Se preparan los componentes de la evaluación (información sobre el propósito, el procedimiento y el uso de los resultados).
2. Cada miembro del equipo completa la hoja de evaluación de forma individual y anónima, seleccionando una de las respuestas dadas.
3. El facilitador recoge las evaluaciones individuales y procede a hacer un resumen de la evaluación, en el que destaque las fortalezas, los retos y los desacuerdos del equipo.
4. En una reunión de equipo, se presentan los resultados de la evaluación, se analizan los resultados y se definen las conclusiones y los próximos pasos. En función de los resultados de la evaluación, el equipo establece un plan de acción con el objetivo de mejorar el desempeño ético del equipo.

Si un proyecto tiene una duración más larga, este proceso puede repetirse para revisar los cambios si se considera necesario o conveniente.

Los posibles resultados de la realización de esta evaluación son los siguientes:

(1) evaluar el conocimiento ético de los miembros del equipo; (2) identificar las brechas de conocimiento y las necesidades de aprendizaje de las personas y del equipo; (3) identificar las brechas y las diversas acciones alternativas necesarias; y (4) identificar las áreas de atención inmediata (a corto plazo) y los planes para una mayor implementación (a largo plazo).

Esta herramienta permite a los principales interesados de un equipo de proyecto, al patrocinador, al líder de equipo y a los miembros del equipo tomar conciencia de posibles problemas éticos que el equipo podría enfrentar y tomar medidas preventivas de manera oportuna.



Instrucciones para el uso de la herramienta de autoevaluación de ética del equipo

La herramienta de evaluación de la ética del equipo puede ser utilizada por cualquier equipo de proyecto, sin importar la industria o el proyecto en el que esté involucrado. Antes de realizar esta evaluación, le recomendamos que revise el Código de Ética y Conducta Profesional de PMI, cualquier código similar reconocido por su empresa y cualquier documento que haya firmado cuando aceptó su puesto en la empresa o cuando se le asignó el equipo.

Pasos para utilizar la herramienta:

Paso 1

El director del proyecto organiza una reunión con el equipo. Se presentan y discuten los objetivos y los resultados esperados de la aplicación de la Evaluación de ética del equipo de proyecto. Se presenta el facilitador al equipo (si no es el director del proyecto).

Paso 2

Cada miembro del equipo completa la evaluación de forma individual y anónima asignando una respuesta a cada una de las 24 afirmaciones: "casi nunca", "ocasionalmente", "normalmente", "siempre" o "N/A" (no aplicable). Marque solo una respuesta para cada una de las afirmaciones.

Paso 3

El facilitador de la evaluación recopila de forma anónima todas las evaluaciones de los participantes y completa el Resumen de la evaluación de ética del equipo. Cada evaluación corresponde a una columna, y el facilitador de la evaluación transfiere la información a la hoja asignando los siguientes valores, siempre (=4); generalmente (=3); ocasionalmente (=2); y casi nunca (=1), de las evaluaciones recibidas.

Una vez que todas las evaluaciones se resumen en el Resumen de la evaluación de la ética del equipo, el facilitador selecciona lo siguiente:

Primero, dos afirmaciones con la mayor varianza (desacuerdos).

Luego, dos afirmaciones con la puntuación más alta (fortalezas).

- Si más de dos afirmaciones tienen la misma puntuación alta, el facilitador selecciona las que, en su opinión, aportarán más valor a la próxima reunión.

Por último, dos afirmaciones con las puntuaciones más bajas (desafíos).

- Si una o ambas de las afirmaciones con las puntuaciones más bajas ya están incluidas en la lista de desacuerdos, se selecciona la segunda peor.
- Si más de dos afirmaciones tienen la misma puntuación baja, el facilitador selecciona las que, en su opinión, deben abordarse en la próxima reunión.

Paso 4

El director del proyecto convoca una reunión con el facilitador de la evaluación y todos los miembros del equipo para analizar las seis declaraciones seleccionadas y cómo abordarlas, incluidos los comentarios anónimos recibidos.

Durante la reunión, se debe desarrollar un plan para abordar lo siguiente:

- Aumentar las fortalezas del equipo, desempeñar un mejor trabajo y aprovechar esas fortalezas.
- Abordar proactivamente los desafíos del equipo y trabajar para resolverlos lo más rápido posible.
- Comprender los desacuerdos del equipo y lograr que todo el equipo esté alineado. Revisar evaluaciones anteriores (si corresponde) y tomar medidas correctivas cuando los planes de acción no sean efectivos según los datos recopilados.
- Revisar las evaluaciones anteriores (si corresponde) y tomar medidas correctivas cuando los planes de acción no sean eficaces a partir de los datos recopilados.

Recomendaciones

Si las circunstancias lo permiten, se recomienda encarecidamente que el equipo utilice un facilitador externo para evitar posibles conflictos de intereses o de roles.

Se recomienda que el facilitador de la evaluación garantice el consenso entre los miembros del equipo sobre los resultados y que el plan sea claro y se comparta a través de un conjunto de actas debidamente detalladas.

La frecuencia recomendada para aplicar la herramienta es al comienzo del proyecto, durante la etapa de formación o tormenta del equipo (ya que ayudaría a establecer las normas) y, una vez más, más adelante en el proyecto para verificar la alineación y poder tomar medidas correctivas si es necesario.

01. Los valores del equipo se definen a nivel de proyecto y se alinean con los valores de la organización.

☐ Casi nunca ☐ Ocasionalmente ☐ Normalmente ☐ Siempre ☐ N/A

02. Existen capacitaciones o inducciones sobre los valores del equipo o de la organización, y se entrega un código de conducta a todos los miembros del equipo.

☐ Casi nunca ☐ Ocasionalmente ☐ Normalmente ☐ Siempre ☐ N/A

03. Los aspectos o indicadores éticos se incluyen en las evaluaciones de desempeño (mecanismo de control) de los miembros del equipo.

☐ Casi nunca ☐ Ocasionalmente ☐ Normalmente ☐ Siempre ☐ N/A

04. Existen mecanismos de corrección (procesos y procedimientos) para gestionar las relaciones disfuncionales dentro del equipo.

☐ Casi nunca ☐ Ocasionalmente ☐ Normalmente ☐ Siempre ☐ N/A

05. El equipo tiene una estructura establecida (persona o comité con roles y responsabilidades claramente definidos) en la que se anima a los miembros del equipo a abordar cuestiones éticas.

☐ Casi nunca ☐ Ocasionalmente ☐ Normalmente ☐ Siempre ☐ N/A

06. Si se cuestiona el comportamiento ético, existe un entorno seguro para debatirlo y dialogar abiertamente.

☐ Casi nunca ☐ Ocasionalmente ☐ Normalmente ☐ Siempre ☐ N/A

07. Los miembros del equipo mantienen debates sobre posibles conflictos de intereses debido al contexto del proyecto (propietario del negocio, cliente, patrocinador, director del proyecto, roles específicos en el equipo, etc.).

☐ Casi nunca ☐ Ocasionalmente ☐ Normalmente ☐ Siempre ☐ N/A

08. Los miembros del equipo utilizan su autoridad únicamente para cumplir con sus responsabilidades y no para su propio interés ni para promover el interés de familiares, amigos o asociados.

☐ Casi nunca ☐ Ocasionalmente ☐ Normalmente ☐ Siempre ☐ N/A

09. Los miembros del equipo demuestran respeto por sus colegas, superiores y el personal.

☐ Casi nunca ☐ Ocasionalmente ☐ Normalmente ☐ Siempre ☐ N/A

10. Las preocupaciones éticas se discuten abiertamente en el equipo y se dedica tiempo a desarrollar soluciones adecuadas.

☐ Casi nunca ☐ Ocasionalmente ☐ Normalmente ☐ Siempre ☐ N/A

11. Los miembros del equipo cumplen las promesas que hacen a sus colegas.

☐ Casi nunca ☐ Ocasionalmente ☐ Normalmente ☐ Siempre ☐ N/A

12. Los miembros del equipo actúan rápida y decisivamente cuando los colegas no son tratados de manera justa.

☐ Casi nunca ☐ Ocasionalmente ☐ Normalmente ☐ Siempre ☐ N/A

13. Las desviaciones de los valores del equipo o la organización y del código de conducta solo están permitidas en situaciones especiales.

☐ Casi nunca ☐ Ocasionalmente ☐ Normalmente ☐ Siempre ☐ N/A

14. Los miembros del equipo aceptan solo aquellas tareas que son coherentes con sus antecedentes, experiencia, habilidades y cualificaciones.

☐ Casi nunca ☐ Ocasionalmente ☐ Normalmente ☐ Siempre ☐ N/A

15. Cuando se cometen errores u omisiones, los miembros del equipo asumen la responsabilidad y hacen correcciones de inmediato.

☐ Casi nunca ☐ Ocasionalmente ☐ Normalmente ☐ Siempre ☐ N/A

16. Los miembros del equipo aceptan la responsabilidad de cualquier incidente causado por sus errores u omisiones y de las consecuencias que se deriven de ellos.

☐ Casi nunca ☐ Ocasionalmente ☐ Normalmente ☐ Siempre ☐ N/A

17. Los miembros del equipo se informan y respetan las políticas, reglas, regulaciones y leyes que rigen su trabajo.

☐ Casi nunca ☐ Ocasionalmente ☐ Normalmente ☐ Siempre ☐ N/A

18. Los miembros del equipo se comportan de manera profesional, incluso cuando no es recíproco.

☐ Casi nunca ☐ Ocasionalmente ☐ Normalmente ☐ Siempre ☐ N/A

19. Los miembros del equipo no actúan de manera abusiva con otras personas.

☐ Casi nunca ☐ Ocasionalmente ☐ Normalmente ☐ Siempre ☐ N/A

20. Los miembros del equipo demuestran transparencia en su proceso de toma de decisiones.

☐ Casi nunca ☐ Ocasionalmente ☐ Normalmente ☐ Siempre ☐ N/A

21. Los miembros del equipo hacen compromisos y promesas, implícitos o explícitos, de buena fe.

☐ Casi nunca ☐ Ocasionalmente ☐ Normalmente ☐ Siempre ☐ N/A

22. Los miembros del equipo se esfuerzan por crear un entorno en el que otras personas se sientan a salvo para decir la verdad.



Casi nunca



Ocasionalmente



Normalmente



Siempre



N/A

23. Las declaraciones y acciones de los miembros del equipo son honestas incluso cuando las circunstancias les permitirían confundir las situaciones.



Casi nunca



Ocasionalmente



Normalmente



Siempre



N/A

24. Se respetan las opiniones de otras personas.



Casi nunca



Ocasionalmente



Normalmente



Siempre



N/A

Cualquier comentario anónimo :

Identificación de acosadores de proyectos con el kit de herramientas de ética



Introducción

El acoso en el lugar de trabajo es un problema global importante que ignora las fronteras de la cultura, la nacionalidad, el género, la clase, la edad u otra distinción tradicional. No solo causa daño a quienes son el objetivo de los acosadores, sino que también tiene enormes impactos negativos en la cultura del lugar de trabajo.

En el mundo altamente competitivo y orientado a los resultados de la dirección de proyectos, hay mucho estrés, presión para rendir, competencia e interacción en equipo. Es un entorno propenso al acoso. El acoso en la dirección de proyectos es un problema prevalente a nivel mundial. El acoso puede ser tan perjudicial en el lugar de trabajo y para los proyectos como lo es en las escuelas, y causa impactos emocionales y físicos bien entendidos, además de una extensa lista de desafíos para el personal y sus organizaciones. Los acosadores impiden que el trabajo se realice, y causan caos, confusión y pérdida de concentración.

La productividad, el rendimiento, la creatividad y el espíritu de equipo se deterioran. El daño que pueden causar los acosadores tiene un impacto directo en los proyectos y en los directores de proyectos. Si hay un caso de acoso en un proyecto, el impacto en el equipo del proyecto puede ser tóxico, lo que inevitablemente tiene impactos negativos para los miembros del equipo y el proyecto. Por cada resultado a corto plazo que logra un acosador, hay una lista de impactos negativos a largo plazo en los negocios y proyectos que superan con creces cualquier beneficio temporal.

Los acosadores adoptan un estilo de liderazgo que se basa principalmente en la dominación, el miedo y el refuerzo negativo. Los empleados no tienen más remedio que hacer lo que dice su líder. El modelo de acoso crea un lugar de trabajo y una cultura de proyecto en la que los empleados sienten vulnerabilidad, ansiedad e incertidumbre. Con demasiada frecuencia, los profesionales de proyectos que eligen este modelo adoptan un comportamiento irrespetuoso. Motivan mediante amenazas, humillación y el ejercicio de poder sobre los demás.

Los resultados pueden ser terribles para el proyecto, los miembros del equipo y para el profesional. Dadas todas estas razones por las que los acosadores descarrilan proyectos, está claro que los directores de proyectos deben tomar medidas directas y proactivas para prevenir, gestionar y eliminar todo tipo de acoso en los proyectos. Muchos directores de proyectos reconocen que carecen de las habilidades y herramientas necesarias para identificar correctamente a los acosadores en el lugar de trabajo a partir de un conflicto laboral difícil o del acoso: son problemas totalmente diferentes que requieren diferentes estrategias de respuesta. Afortunadamente, hay muchas fuentes de información y herramientas disponibles para ayudar a los directores de proyectos, empezando por esta herramienta de evaluación diseñada para ayudar a identificar a los acosadores.

La clave para hacer frente a un acosador del proyecto es primero poder identificar a la persona como acosadora. Esta herramienta ayuda a los directores de proyectos a distinguir una personalidad competitiva, maleducada o desafiante de una acosadora en el lugar de trabajo. Si los directores, el personal de recursos humanos y los ejecutivos de alto nivel toman la iniciativa para abordar el acoso desde el principio, se evitarán problemas financieros, éticos, legales, de los interesados y de los proyectos mucho mayores. Con el tiempo, esperamos que estas iniciativas conduzcan a un mayor apoyo a la tolerancia cero al acoso en el lugar de trabajo, independientemente de las circunstancias, las normas sociales o la jurisdicción.

Instrucciones para el uso de la herramienta para acosadores del proyecto



Esta herramienta está diseñada para ayudarle a evaluar primero los tipos de comportamientos desafiantes a los que se enfrenta. Mediante una serie de preguntas y características y comportamientos identificados de acoso en comparación con el comportamiento normal en el lugar de trabajo, se trabajará en la aplicación de la herramienta a la situación desafiante.

Las preguntas le animan a evaluar no solo los comportamientos, sino también el contexto laboral y las situaciones en las que se utilizan los comportamientos. También le ayudan a autoevaluarse e identificar si podría estar interpretando correctamente los comportamientos. A menudo puede ser difícil responder a estas preguntas de manera objetiva cuando se está en medio de las frustraciones causadas por el entorno. Intente encontrar un colega comprensivo que le ayude a recorrer esta herramienta o abórdela por la mañana después de descansar.

Al final del ejercicio, los usuarios deben sentirse cómodos de haber identificado correctamente la naturaleza del problema, los tipos de comportamientos que están presenciando y si están lidiando con una persona acosadora en el lugar de trabajo.

La evaluación consta de 10 preguntas sobre comportamientos, cultura laboral y contexto.

- Responda cada una de las preguntas con la mayor honestidad y precisión posible. Los detalles son útiles y no hay respuestas correctas o incorrectas. Es normal sentir estrés o incomodidad con este proceso; lidiar con un conflicto desagradable o un acosador nunca es fácil.
- Una vez que se hayan respondido todas las preguntas, revise la definición de acoso y la información sobre los comportamientos típicos de los abusadores. Esto ayudará en la evaluación de sus respuestas.
- Aplicando la información de fondo a cada respuesta, tómese el tiempo para revisar las respuestas y tome nota de si alguna de sus respuestas se alinea con alguno de los comportamientos de acoso.
- Identifique cuáles de las respuestas pueden plantear señales de alerta; reflexione y asegúrese de haber respondido con la mayor objetividad posible. Utilice un mentor de confianza o un asesor imparcial para que le ayude.
- Si identificó que se enfrenta a una persona acosadora del proyecto, consulte más información que incluye seminarios web, informes técnicos, artículos y planes de acción para lidiar con ella en el lugar de trabajo en <http://www.projectmanagement.com>. Al final del documento hay algunas referencias de gran ayuda.

Evaluación de identificación del acosador del proyecto

Para determinar si está lidiando con un problema de acoso, estas son las preguntas que debe responder:

- 01 ¿Cuáles son los comportamientos desafiantes que está experimentando? Anótelos en una lista en detalle. Esta pregunta está diseñada para ayudarle a clasificar los diversos comportamientos desafiantes y conflictos que está viendo. Al enumerarlos, a menudo comienza a ver patrones y puede ver una escalada en la gravedad y el impacto negativo de los comportamientos que ocurren con el tiempo.
- 02 ¿El comportamiento se repite (en lugar de ser un evento único)? Es esencial evaluar si se trata de un solo evento o de muchos eventos; el acoso suele ser repetitivo.
- 03 ¿Es irrespetuoso el comportamiento? Escriba por qué. El acoso es, por naturaleza, irrespetuoso. A menudo, en un momento de análisis objetivo, podrá evaluar si el comportamiento es irrespetuoso o simplemente alguien que tiene puntos de vista muy opuestos o alguien que no se comunica bien. Es posible que descubra que el núcleo del problema es una mala gestión de los conflictos.
- 04 ¿Es el comportamiento deliberado? Si es así, explique cómo. Los acosadores actúan con propósito e intención; no están reaccionando en el momento. Para evaluar si está lidiando con un acosador, es importante evaluar si ve un patrón de deliberación en su comportamiento.
- 05 ¿El presunto acosador se dirige a más personas que a usted? ¿Hay otras personas que están siendo tratadas de la misma manera? Los acosadores suelen atacar a una o dos personas en lugar de a todas. Si se comportan mal con todos, puede que se enfrente a una persona que tiene problemas de interacción social y comunicación. Pueden ser groseras, agresivas o defensivas con todos y carecer de inteligencia emocional. Eso no es acoso.
- 06 ¿Los comportamientos benefician al presunto acosador? Si es así, escriba cómo. Los acosadores no actúan en beneficio de otra persona. Si están atacando a alguien, es importante vincular su acción con los beneficios que están obteniendo de ella. A menudo, cuando se da un paso atrás y se evalúa, se puede ver un esfuerzo calculado por parte del acosador para eliminar o dañar a alguien que siente que es una amenaza.
- 07 ¿La esencia de su conflicto es una diferencia de opinión? Si es así, anote por qué. Las diferencias de opinión son algo cotidiano en nuestros proyectos. Son importantes porque nos ayudan a resolver problemas evaluando diferentes opciones. Sin embargo, la forma en que gestionamos las opiniones divergentes a menudo crea conflicto. El conflicto es la raíz de muchos desafíos relacionados con el trabajo y los proyectos.

La mayoría de nosotros manejamos mal el conflicto y tenemos miedo de enfrentarlo. Esta pregunta le ayuda a evaluar si la verdadera fuente del problema son las diferencias de opinión o el acoso

06

¿Recibe comentarios que quizás no le gusten, pero que son justos y constructivos? Explique su respuesta. Al igual que en la pregunta anterior, el proyecto y el trabajo en equipo nos desafían y pueden ser estresantes. Siempre necesitamos retroalimentación sobre las áreas en las que podemos trabajar, pero no siempre es fácil escuchar que necesitamos mejorar.

Siempre que esa retroalimentación sea justa y constructiva, la persona que la da no es acosadora. Es posible que sientas enojo, tristeza o descontento por la retroalimentación en sí y que vuelques tus emociones contra la persona que la entregó. Como señalamos anteriormente, este proceso de evaluación está diseñado para erradicar la causa del problema y, a veces, nosotros mismos contribuimos al problema. Se necesita dar un paso atrás y evaluar para ayudar a ordenar las cosas.

07

¿El problema está relacionado con un problema de rendimiento (es decir, una revisión de rendimiento)? En caso afirmativo, ¿son razonables las medidas adoptadas y están alineadas con el programa de gestión del rendimiento de su organización? La gestión del rendimiento forma parte de todos los lugares de trabajo. Cada organización tiene sus propios procesos y métricas para gestionar el rendimiento. Si el problema está relacionado con su desempeño, al igual que en las dos preguntas anteriores, es útil analizar el conflicto para evaluar si es legítimo o no. Puede que no nos guste el resultado de la gestión del desempeño, pero mientras sea razonable y defendible, no es acoso.

¿La situación implica una decisión relacionada con la dirección (es decir, asignación de recursos, resolución de problemas presupuestarios, reducción de la escala del proyecto y decisiones de programación que aumentan la carga de trabajo)?

Si es así, ¿es esa decisión defendible? ¿La decisión se ajusta a los objetivos de la organización y a la realidad de su lugar de trabajo? Nuestros proyectos cambian constantemente y muchas decisiones relacionadas con ellos están fuera de nuestro control. Por ejemplo, el equipo ejecutivo puede decidir que otro proyecto se volvió más importante o, por razones estratégicas, que el presupuesto o el alcance de su proyecto debe reducirse.

Estas decisiones relacionadas con la dirección son fáciles de tomar de manera personal y tienen muchos impactos en nuestros proyectos. Es importante evaluarlos objetivamente; siempre que sean defendibles y estén alineados con estrategias y objetivos organizacionales más amplios, no constituyen acoso. Puede que no le gusten las decisiones, pero si da un paso atrás, puede que descubra que no le están atacando personalmente. En cambio, su organización optó por elegir una ruta alternativa que afecta su trabajo.



Próximos pasos: Análisis de las respuestas al cuestionario de evaluación

Con sus respuestas en mano, podemos empezar a analizar el problema.

Paso 1 de 2

Para las preguntas 1 a 6, la siguiente información debería ayudarle a determinar si su situación se ajusta a la definición de acoso en el lugar de trabajo y a los comportamientos comunes asociados a ella.

““”

El acoso en el lugar de trabajo se define como "un maltrato repetido y perjudicial para la salud por parte de uno o más empleados de un empleador: conducta abusiva que puede ser abuso verbal; o comportamientos que son amenazantes, intimidantes o humillantes; o sabotaje laboral, o alguna combinación". *

Es importante distinguir los actos inapropiados y puntuales de alguien que está bajo mucha presión, que tiene un día particularmente (e inusualmente) malo o que maneja mal un desacuerdo de los de un acosador. Se trata de eventos únicos por los que el agresor se disculpa rápida y sinceramente. Entiende que cometió un error y se hace cargo. Las acciones de un acosador, por otro lado, son repetitivas, intencionales y desviadas. Desvían la responsabilidad y no se puede razonar con ellos.

Si bien cada acosador adopta su propia forma de destrucción interpersonal, el acoso generalmente incluye comportamientos que pueden clasificarse en tres tipos, como se describe a continuación (esta es una lista de ejemplos representativos y no es exhaustiva):

Comunicación agresiva

- Rodar los ojos, interrumpir intencionalmente, terminar conversaciones.
- Insultar o hacer comentarios ofensivos.
- Gritar, levantar la voz, tener estallidos de ira.
- Evitar a los compañeros de trabajo para no comunicarse con ellos.
- Señalar con el dedo de forma agresiva, invadir el espacio personal, empujar, bloquear el camino.
- Mirar fijamente a los demás, lanzar miradas despectivas.
- Enviar correos electrónicos u otra comunicación electrónica con enojo.
- Humillar o ridiculizar, burlarse excesivamente.
- Difundir rumores o chismes.
- Ignorar a los compañeros cuando pasan cerca.
- Hacer bromas pesadas y crueles.
- Burlarse con el uso de las redes sociales.

*1 Definición de "acoso laboral", Workplace Bullying Institute, consultado el 7 de septiembre de 2021, <http://www.workplacebullying.org>.

Manipulación del trabajo

- Eliminar tareas imperativas para las responsabilidades del trabajo.
- Dar cargas de trabajo inmanejables y plazos imposibles.
- Cambiar arbitrariamente las tareas.
- Utilizar las evaluaciones del personal para documentar una supuesta mala calidad del trabajo y sin establecer objetivos ni proporcionar las herramientas necesarias para mejorar.

Sabotaje del trabajo

- Insinuar que alguien debería renunciar, que nadie lo aprecia o que el jefe piensa que es incompetente. Retener información pertinente necesaria para hacer el trabajo de manera eficaz.
- Dejar a los empleados fuera de los bucles de comunicación.
- Microdirección excesiva.
- No dar crédito o robar el crédito por el trabajo de otros.
- Impedir el acceso a oportunidades como promociones o aumentos.
- Señalar constantemente los errores, más allá de lo pequeños o lejanos en el tiempo que sean.

Resumen

Paso 2 de 2

Para las preguntas 7 a 10, realice una autoevaluación para asegurarse de que la situación es más que un conflicto difícil. No todo conflicto desagradable o desafiante con personas en el trabajo o en un proyecto es acoso. Por el contrario, el conflicto es una parte normal de la vida y, como bien sabrá, el conflicto en nuestros lugares de trabajo llenos de presión y plazos suele ser normal. Por lo tanto, es importante contrastar el comportamiento e interacción laboral normales, especialmente en momentos incómodos y difíciles, del acoso.

Aquí hay algunos ejemplos útiles de conflictos razonables y regulares que tienen lugar en el trabajo que no califican como acoso a menos que también involucren los comportamientos mencionados en la definición de acoso:

Expresar respetuosamente las diferencias de opinión.

Los debates acalorados sobre las diferentes formas de abordar o resolver un desafío son normales. A veces incluso son saludables y deben fomentarse, ya que garantizan que se tengan en cuenta todas las opiniones. Desafiar las opiniones de los demás es un comportamiento estándar en entornos de equipo competitivos y de alto rendimiento. Tener que defender su posición puede ser incómodo, pero no es inapropiado a menos que lo humillen y lo hagan sentir menos en el proceso.

Ofrecer retroalimentación constructiva, orientación o consejos sobre el comportamiento relacionado con el trabajo.

La palabra clave aquí es "constructivo". Todos deberíamos tener la inteligencia emocional para valorar nuestros defectos y áreas de mejora. En un entorno de trabajo positivo, todas las personas son desafiadas a aprender, crecer y desarrollarse. Para ello, debemos ser abiertos y aceptar comentarios útiles y razonables que se transmitan de manera respetuosa. De nuevo, puede que no nos guste o que nos incomode, pero mientras el mecanismo de comunicación sea respetuoso, no es acoso.

Acciones razonables relacionadas con el desempeño del personal (es decir, gestionar el desempeño, tomar medidas disciplinarias razonables o asignar trabajo).

La gestión del rendimiento siempre será un desafío. Comunicar que las expectativas no se cumplieron no es fácil. Sin embargo, sigue siendo un requisito normal de todas las organizaciones y parte de una dirección sólida. La palabra importante es "razonable". Si se siente saboteado, desanimado o totalmente conmocionado por lo que escucha, evalúe si está sucediendo algo más profundo. Si no hay un camino para la mejora o no se ofrece un plan de rendimiento, es otra señal de que puede haber acoso.

Decisiones impopulares, pero defendibles, relacionadas con la dirección (es decir, asignación de recursos, resolución de problemas presupuestarios, reducción de la escala del proyecto y decisiones de programación que aumentan la carga de trabajo).

Nos involucramos fácilmente de manera personal en nuestro trabajo. Perdemos de vista la visión estratégica más amplia o las prioridades dentro de nuestras organizaciones. Sin embargo, adoptar el cambio y la agilidad es una característica de la mayoría de las organizaciones exitosas. Cuando las prioridades, los requisitos del cliente, los presupuestos o las decisiones de gestión afectan negativamente nuestro trabajo, es fácil desquitarse cuando nos enfrentamos a nuestra decepción personal. Aunque la decisión puede no ser apreciada, siempre que sea defendible y se alinee con objetivos más amplios, debemos mostrar madurez, flexibilidad y capacidad de adaptación. Sin embargo, si la decisión está teñida de venganza, manipulación, sabotaje o humillación personal, surge la posibilidad de acoso.

Resumen

La clave es abordar cada situación con una perspectiva razonable y objetiva para evaluar adecuadamente si hay acoso involucrado. Hacer una autoevaluación dando un paso atrás y reflexionando sobre la posible fuente del problema ayuda a aclarar si se está tratando con una persona acosadora o no.

Conclusión

Al final de este proceso, debería tener una muy buena comprensión de la naturaleza de su relación y si está tratando con un acosador del proyecto. Con esa información, ahora puede decidir una estrategia adecuada y razonable para avanzar. Si los resultados de su evaluación determinan que se enfrenta a un caso de acoso, hay acciones proactivas y útiles que puede tomar. Un plan de acción es útil. Consulte recursos útiles disponibles en www.projectmanagement.com. Estos enlaces a seminarios web a demanda sobre el acoso en el lugar de trabajo y las estrategias de afrontamiento para manejar el acoso pueden ayudar:

Cómo prevenir y detener el acoso en el lugar de trabajo

<https://www.projectmanagement.com/videos/604629/How-to-Prevent-and-Stop-Workplace-Bullying>

Estrategias de afrontamiento para el acoso en la dirección de proyectos:

<http://www.projectmanagement.com/videos/304214/Coping-Strategies-for-Bullying-in-Project-Management>

Acoso en la Dirección de Proyectos: Un desafío global:

<http://www.projectmanagement.com/videos/300058/Bullying-in-Project-Management--A-Global-Challenge>

Cuestionario de evaluación de identificación de un acosador del proyecto

01 **¿Cuáles son los comportamientos desafiantes que está experimentando? Anótelos en una lista en detalle.**

Esto ayuda a clasificar los diversos comportamientos y conflictos que está observando. Al enumerarlos, puede comenzar a identificar patrones o una escalada en la gravedad y el impacto negativo a lo largo del tiempo.

02 **¿El comportamiento se repite (en lugar de ser un solo evento)?**

El acoso suele caracterizarse por la repetición. Es importante distinguir entre sucesos puntuales y comportamientos repetidos.

03 **¿Es irrespetuoso el comportamiento? Escriba por qué.**

El acoso es inherentemente irrespetuoso. Al analizar objetivamente la situación, puede determinar que el problema se debe a una mala comunicación o a puntos de vista fuertemente opuestos, en lugar de acoso. A veces, el problema subyacente es una gestión ineficaz de los conflictos más que una falta de respeto intencional.

04 **¿Es el comportamiento deliberado? Si es así, explique cómo.**

Si es así, explique cómo. El acoso generalmente implica intención y propósito. A diferencia de las reacciones del momento, los acosadores demuestran un actuar consistente y deliberado.

05 **¿El presunto acosador se dirige a más personas que a usted?**

Los acosadores suelen dirigirse a una o varias personas, no a todo el mundo. Si la persona se comporta mal con todos, el problema puede deberse a malas habilidades sociales, agresión o baja inteligencia emocional en lugar de acoso.

06 **¿Los comportamientos benefician al presunto acosador?**

Los beneficios que está obteniendo de ello. A menudo, cuando se da un paso atrás y se evalúa, se puede ver un esfuerzo calculado por parte del acosador para eliminar o dañar a alguien que siente que es una amenaza. Si es así, tome nota de cómo. El acoso suele ser egoísta. Retroceda y evalúe si sus acciones resultan en un beneficio personal, como eliminar una amenaza percibida o socavar a alguien.

07 **¿La esencia de su conflicto es una diferencia de opinión? Si es así, escriba por qué.**

Las diferencias de opinión son normales y pueden ser valiosas para la resolución de problemas. Sin embargo, una mala gestión de las opiniones divergentes a menudo conduce al conflicto. Esta pregunta le ayuda a determinar si el problema se debe a un simple desacuerdo o a un acoso real.

08 ¿Recibe comentarios que quizás no le gusten, pero que son justos y constructivos? Explique su respuesta.

Al igual que en la pregunta anterior, el proyecto y el trabajo en equipo nos desafían y pueden ser estresantes. La retroalimentación, aunque a veces incómoda, es una parte esencial del crecimiento profesional. Si la retroalimentación es justa, constructiva y está alineada con su desarrollo, no es acoso. Reflexione detenidamente para separar su reacción emocional de la intención detrás de la retroalimentación.

09 ¿El problema está relacionado con un problema de rendimiento (es decir, una revisión de rendimiento)?

En caso afirmativo, ¿son razonables las medidas adoptadas y están alineadas con el programa de gestión del rendimiento de su organización? La gestión del rendimiento forma parte de todos los lugares de trabajo. Cada organización tiene sus propios procesos y métricas para gestionar el rendimiento. Si el problema está relacionado con su desempeño, al igual que en las dos preguntas anteriores, es útil analizar el conflicto para evaluar si es legítimo o no. Puede que no nos guste el resultado de la gestión del desempeño, pero mientras sea razonable y defendible, no es acoso.

10 ¿La situación implica una decisión relacionada con la dirección (es decir, asignación de recursos, resolución de problemas presupuestarios, reducción de la escala del proyecto y decisiones de programación que aumentan la carga de trabajo)? Si es así, ¿es esa decisión defendible?

11 ¿La decisión se ajusta a los objetivos de la organización y a la realidad de su lugar de trabajo?

Nuestros proyectos cambian constantemente y muchas decisiones relacionadas con ellos están fuera de nuestro control. Por ejemplo, el equipo ejecutivo puede decidir que otro proyecto se volvió más importante o, por razones estratégicas, que el presupuesto o el alcance de su proyecto deben reducirse. Estas decisiones relacionadas con la dirección son fáciles de tomar de manera personal y tienen muchos impactos en nuestros proyectos. Es importante evaluarlos objetivamente; siempre que sean defendibles y estén alineados con estrategias y objetivos organizacionales más amplios, no constituyen acoso. Es posible que no le gusten las decisiones, pero si da un paso atrás, es posible que descubra que no está siendo atacado personalmente. En cambio, su organización seleccionó una ruta alternativa que afecta su trabajo.