

Solving People Problems: Six Practical Tools for Today's PM

Oscar Hernández, PMP

26 de junio de 2003

PMI Capítulo de Puerto Rico



Introducción


- **PMI señala en su libro “The Future of Project Management (1999):**

- ✍ **“...more focus must be placed on the people, human and emotional aspects of project leadership.”**






Introducción

- **Nuevamente en el 2001 PMI destaca en su libro “The PMI Project Management Fact Book (2001)” que durante los años venideros las siguientes capacidades serán críticas y de mucha importancia para el profesional de la Gerencia de Proyecto:**
 - ✍ **Destrezas de liderazgo (visión y motivación a otros)**
 - ✍ **Destrezas con las personas (llevarse bién con otros)**
 - ✍ **Destrezas gerenciales (dirigiendo y administrando a otros)**
- 




Introducción

- Seis destrezas cruciales para el avance profesional del GP:

1. Comunicaciones Interpersonales
 2. Adoptar diferentes Roles como GP
 3. Motivación a los Miembros del Equipo
 4. Atender los Problemas de Pobre Ejecución
 5. Resolución de Conflictos
 6. Conocete a Ti Mismo
- 




1. Comunicaciones Interpersonales

- “Soft skill” mas importante: Habilidad para comunicarse con precisión y efectividad.
 - Precisión: transmitir el mensaje en la forma intencionada.
 - Efectivamente: transmitir el mensaje de una manera que afirma y fortalece la relación entre usted y el “stakeholder”.
 - Cuando esto ocurre, usted logra crear una buena “**reserva interpersonal**”, que será muy útil durante los momentos mas difíciles.
- 



1. Comunicaciones Interpersonales


- Destrezas para crear una “reserva interpersonal” positiva:

- Reconocer los Estílos de los Individuos.**
 - Habilidad para escuchar lo que no se verbaliza.**
 - Conocer los diferentes típos de comunicación.**
 - Fuerte dominio de las destrezas verbales específicas que facilitan que su mensaje llegue.**
- 



1. Comunicaciones Interpersonales

a. Estilos de Personalidades

- Myers-Briggs Type Indicator System (MBTI): instrumento psicométrico que asiste en definir 16 perfiles de personalidad en los que se puede categorizar a un individuo.
 - Contiene 4 índices con polos opuestos o dicotomías. Cada índice refleja las cuatro preferencias básicas que un individuo manifiesta, y que determina como ese individuo percibe el mundo físico y pasa juicio sobre lo que ha percibido.
- 



1. Comunicaciones Interpersonales

a. Estilos de Personalidades

Myers-Briggs Type Indicator System (MBTI):

Extraversión (E)
(*Extraversion*)



Introversión (I)
(*Introversion*)

Sensación (S)
(*Sensing*)



Intuición (N)
(*Intuition*)

Pensar (T)
(*Thinking*)



Sentir (F)
(*Feeling*)

Juicio (J)
(*Judgement*)




Percepción (P)
(*Perception*)





1. Comunicaciones Interpersonales


a. Estilos de Personalidades

- Extraversión/Introversión(EI). El índice EI está diseñado para reflejar si la persona se orienta hacia el mundo externo a él , o hacia el mundo interno de las ideas.
 - Sentidos/Intuición (SN): El índice SN refleja la preferencia de la persona al percibir el mundo.
- 



1. Comunicaciones Interpersonales

a. Estilos de Personalidades

- Pensar/Sentimiento (TF). El índice TF está diseñado para reflejar la preferencia de la persona al pasar juicio.
 - Juicio/Percepción(JP): El índice JP describe el proceso que preferencialmente usa la persona para lidiar con el mundo exterior a él.
- 




1. Comunicaciones Interpersonales

a. Estilos de Personalidades

Los 16 Tipos de Personalidades

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ





1. Comunicaciones Interpersonales

a. Estilos de Personalidades

Consejitos para la comunicación usando el MBTI

Estilo aparente del Individuo

Extravertido

- La persona es expresiva, extrovertida.

O:

Introvertida

- La persona dirige la energía hacia si, hacia la reflexión.

Tipo de comunicación a usar

Reunirse en persona, piense en alta voz.

Ayude a esta persona a exteriorizarse, proveale tiempo para reflexionar.

Sentidos (*Sensing*)

- La persona le gusta tratar con issues concretos.


O:

Intuición

- La persona le gusta el “cuadro grande, un enfoque de futuro.

Use hechos tangibles, datos, ejemplos.

Hable a esta persona sobre los conceptos y posibilidades.





1. Comunicaciones Interpersonales

a. Estilos de Personalidades

Consejitos para la comunicación usando el MBTI

Estilo aparente del Individuo

Pensar

- La persona decide usando la “cabeza”.

o:

Sentimiento (*Feeling*)

- La persona decide usando su “corazón”. Apele a los valores de la persona y sus convicciones personales.

Tipo de comunicación a usar

Presente su mensaje desde una perspectiva lógica, analítica.

Enjuiciar

- La persona le gusta la estructura, un plan.

o:

Percibir

- La persona le gusta la flexibilidad, y espontaneidad.

Sea ordenado en presentar su mensjae, muevase hacia cierre.

Permita que la conversación fluya.






1. Comunicaciones Interpersonales

b. Habilidad para escuchar
“lo que no se dice”

● Esta destreza envuelve:


- ✍ Observar el estado de ánimo (excitado, ansioso, deprimido, molesto)
 - ✍ Observar si el estado de ánimo y/o conducta concuerda con el mensaje que la persona nos dá
- 



1. Comunicaciones Interpersonales

C. Tipos de comunicación


● Por otro lado, recordemos que toda comunicación debe ocurrir con una intención y la intención puede tomar muchas formas, éstas pueden ser:

- ✍ Preguntar por Información-hechos, reacciones, opiniones.
 - ✍ Reconocimiento Personal-permita que la otra persona conozca que usted ve en él.
 - ✍ Proveer información o retroalimentación-aspecto importante cuando gerencia personas.
 - ✍ Enseñar-ser selectivo, pregunte primero
 - ✍ Mensajes de crisis- necesario que sea directo y fuerte
- 




1. Comunicaciones Interpersonales


d. “Herramientas” para la buena comunicación

- El GP debe también pensar sobre que “herramientas” serán utilizadas, i.e.
 - ✍ Preguntas “abiertas”- permite obtener valiosa información al tiempo que crea “buena fé”.
 - ✍ Escuchar activamente- le permite a la otra persona la oportunidad de validar que su mensaje te está llegando con claridad.
 - ✍ Re-enmarcar el asunto- util cuando se está lidiando con alguien que se queja o con una actitud negativa.
- 




2. Roles del Gerente de Proyecto

- Tener presente en todo momento los roles requeridos al Gerente de Proyecto
 - ✍ **Lider**- habilidad para conceptualizar internamente el propósito del proyecto y comunicar esta visión a los miembros del equipo.
 - ✍ **Gerente**- crea los procesos administrativos y las estructuras.
 - ✍ **Facilitador**- habilidad para proveer recursos y remover obstáculos.
 - ✍ **Mentor**- habilidad para proveer apoyo emocional e intelectual ayudando a la persona hacer uso de sus propios recursos internos.
- 




3. Motivación a los Miembros del Equipo

- Consideraciones que han probado ser exitosas:
 - ✍ Ver al miembro del equipo como un individuo
 - ✍ Vealo con metas y estilo único.
 - ✍ No asuma que lo que motiva a uno, motiva a todos.
 - ✍ Preguntele que es lo que lo mueve profesionalmente.
 - ✍ Determine en que etapa de su carrera se encuentra el individuo (Modelo Schein 1990).
 - ✍ Considere los valores del individuos (Puntos de Anclaje de la Carrera de Schein 1990)
- 



3. Motivación a los Miembros del Equipo

Las 10 Etapas Principales de una Carrera según el Dr. Edgar H. Schein (1990)

- Etapa 1. Crecimiento, Fantasía, Exploración**
 - Etapa 2. Educación y Capacitación**
 - Etapa 3. Entrada al Mundo Laboral**
 - Etapa 4. Entrenamiento Básico y Socialización**
 - Etapa 5. Adquirir Membresía**
 - Etapa 6. Adquirir permanencia y Membresía Permanente**
 - Etapa 7. Crisis y Re-evaluación en Medio de la Carrera**
 - Etapa 8. Mantener el Momentum, Retomandolo o Nivelandolo**
 - Etapa 9. Desvinculandose**
 - Etapa 10. Retiro**
- 



3. Motivación a los Miembros del Equipo

Los 8 Puntos de Anclaje de la Carrera según el Dr. Edgar H. Schein

Ancla 1. Competencia técnica/Funcional

Ancla 2. Competencia Gerencia General

Ancla 3. Autonomía/ Independencia

Ancla 4. Seguridad y estabilidad


Ancla 5. Creatividad empresarista

Ancla 6. Sentido de servicio, dedicación a una causa

Ancla 7. Puro Reto


Ancla 8. Estilo de Vida

Schein define el Punto Anclaje de la Carrera como la autoimagen del individuo. Es el patrón de talentos, motivaciones y valores que sirven para guiar, contener, estabilizar e integrar la carrera del individuo











4. Problemas de Pobre Ejecución

- Se define como aquel tipo de conducta que impide el miembro del equipo completar una asignación o impide al equipo de completar sus tareas. Esto se puede deber a:
 - ✍ Competencia Técnica
 - ✍ Manejo de sus Relaciones Interpersonales
 - ✍ Manejo del Tiempo
 - ✍ Hábitos de Trabajo
 - ✍ Limitaciones con la Comunicación Verbal
 - ✍ Limitaciones con la Comunicación Escrita
- 




4. Problemas de Pobre Ejecución

¿ Que se debe hacer?

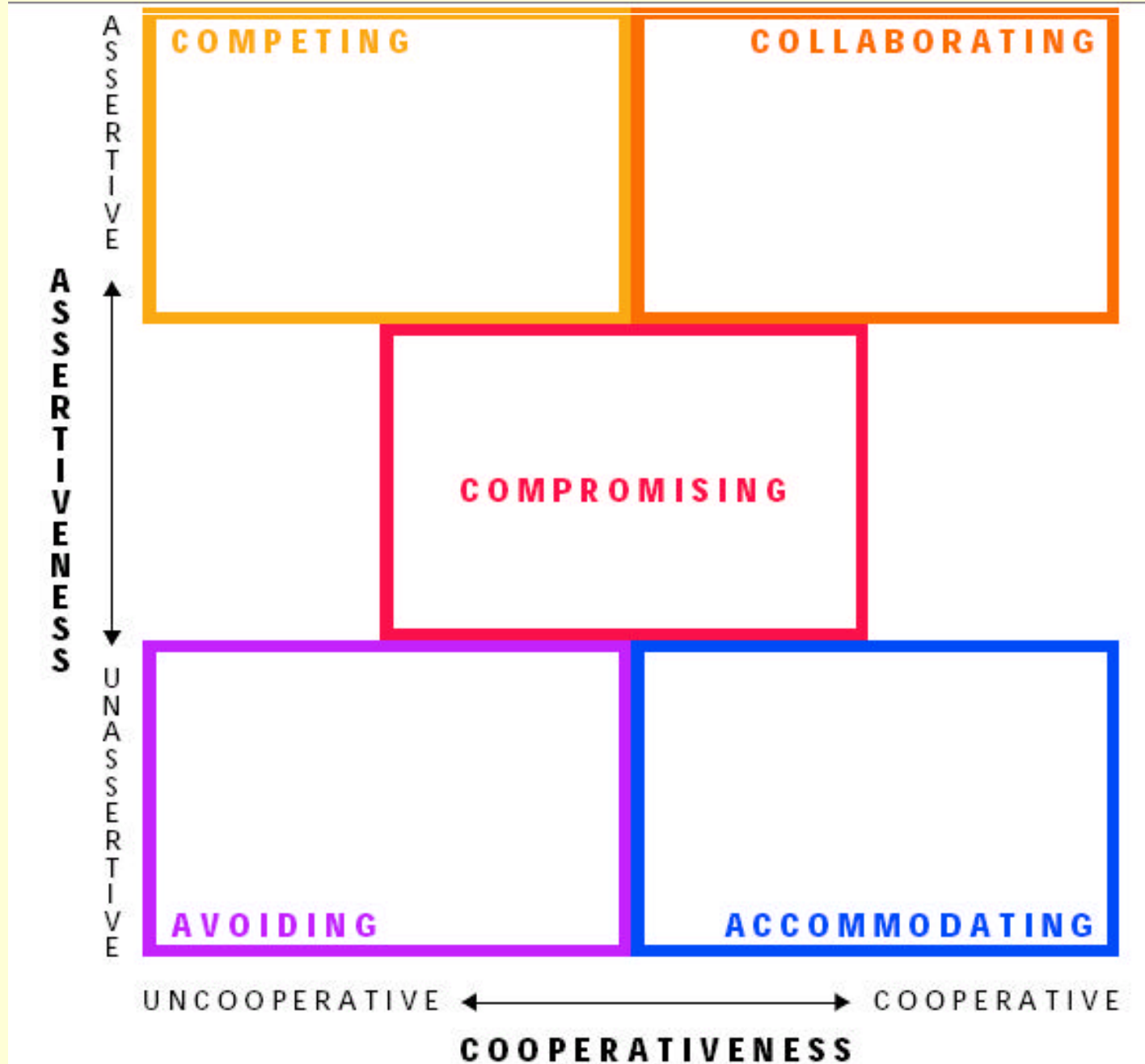
-  **Consulte con otras personas claves**
 -  **Provea retroalimentación específica en cuanto a los niveles de desempeño aceptables.**
 -  **Adopte una tónica de apoyo pero orientado hacia la tarea, siendo justo pero firme.**
 -  **Concentrese en los issues del trabajo, no se convierta en consejero o siquiatra.**
 -  **Dé seguimiento a interválos regulares.**
- 



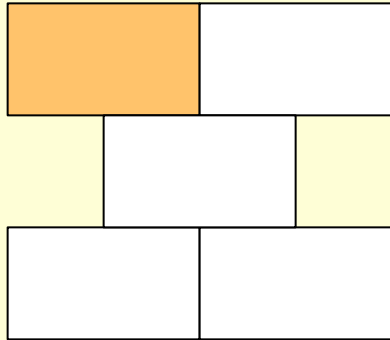
5. Resolver los Conflictos

- Los conflictos deben ser atendidos activamente y con una actitud positiva.
 - Hay evidencia de que en equipos que han tenido un nivel saludable de conflictos, y que han sido manejados por el GP para facilitar el proceso creativo, obtienen productos de muy alta calidad.
- 

Thomas-Kilmann Conflict Mode



Thomas-Kilmann CONFLICT MODE



Compitiendo

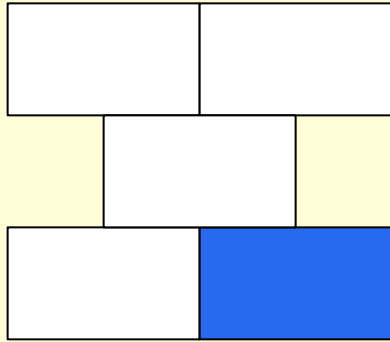
Cuando se compite, el individuo persigue sus propios intereses a expensas de los de la otra persona, usando cualquier poder que parezca apropiado para ganar su posición. Puede significar: defender sus derechos, defender una posición que entiende es correcta, o simplemente querer ganar.

Quando usarla:

- ✍ Cuando una acción rápida y decisiva es vital, i.e.- una emergencia.
- ✍ En asuntos importantes donde se requiere una curso de acción no muy popular- i.e.- disciplinar, recortes de costos.
- ✍ En asuntos vitales para el bienestar de la compañía y usted sabe que usted tiene la razón.
- ✍ Para protegerse de personas que tomán ventaja de conductas no-competitiva




Thomas-Kilmann CONFLICT MODE



Acomodo

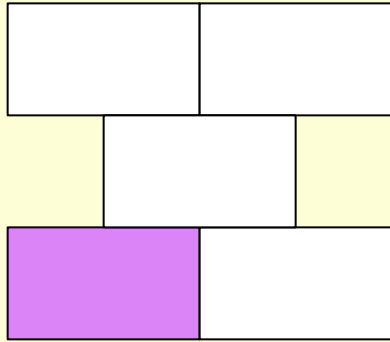
El individuo descuida sus propios intereses para satisfacer las preocupaciones de la otra. Hay un elemento de auto-sacrificio. Puede adoptar la forma de una generosidad desprendida, caridad, obedecer la orden de la otra persona cuando preferiría no hacerlo, o ceder ante el punto de vista de la otra parte.

Cuando usarla:

- ✍ Cuando te percatas que estás equivocado, permitir se considere una mejor solución, aprender de otros y demostrar que eres razonable.
 - ✍ Cuando el issue es mas importante para la otra persona que para tí- demuestra un gesto de buena fé y ayuda a mantener una relación de cooperación.
 - ✍ Para crear una "reserva personal" que usarás mas tarde en asuntos importantes para tí.
 - ✍ Cuando continuar compitiendo le hará daño a tu causa.
 - ✍ Cuando está perdiendo o te superan.
 - ✍ Ayuda al desarrollo de empleados al permitir experimentar y aprender de sus errores.
- 




Thomas-Kilmann CONFLICT MODE



Evadir

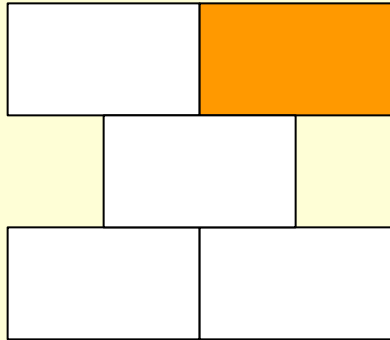
El individuo no sale inmediatamente a resolver sus preocupaciones o las del oponente. No se enfrenta al conflicto. Puede adoptar la forma de dejar a un lado el issue diplomáticamente, posponer el issue hasta un mejor momento, o simplemente retirarse de una situación amenazante.

Cuando usarla:

- ✍ Cuando los objetivos son moderadamente importantes, pero no tienen el valor suficiente como para dedicarle el esfuerzo o causar mayores consecuencias al intentar usar modos más assertivos.
 - ✍ Cuando dos oponentes de igual poder están igualmente decididos a objetivos mutuamente excluyentes- i.e. negociación colectiva laboral.
 - ✍ Para lograr resolución temporera a asuntos complejos.
 - ✍ Como modo de resguardo cuando la Colaboración o la Competencia fallan.
- 




Thomas-Kilmann CONFLICT MODE



Colaborar

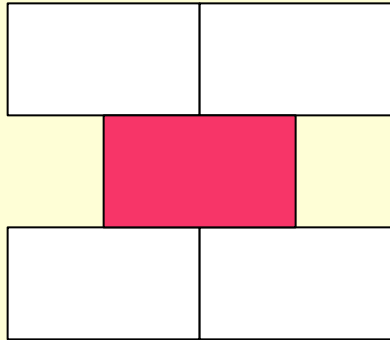
El individuo intenta trabajar con la otra persona para hallar una solución que satisfice plenamente ambas Partes, envuelve profundizar en el asunto para identificar las áreas de preocupación de ambas partes y encontrar alternativas que cumpla con esta preocupaciones.

Cuando usarla:

- ✍ Para encontrar una solución integrativa cuando las preocupaciones de ambas partes son muy importantes y no se pueden comprometer.
 - ✍ Cuando tu objetivo es aprender-i.e. poner a prueba tus supuestos, entender el punto de vista de la otra parte.
 - ✍ Para lograr compromiso al incorporar las preocupaciones de las otras partes en una decisión de consenso.
 - ✍ Para trabajar con resentimientos que han estado interfiriendo con una relación interpersonal.
- 




Thomas-Kilmann CONFLICT MODE



Compromiso

El objetivo es encontrar una solución rápida, mutuamente aceptable que parcialmente satisface ambas partes. esto puede comprender: partir por la mitad, intercambiar conceciones, o buscar una posición intermedia.


Cuando usarla:

- ✍ Cuando los objetivos son moderadamente importantes, pero no tienen el valor suficiente como para dedicarle el esfuerzo o causar mayores consecuencias al intentar usar modos mas acertivos.
 - ✍ Cuando dos oponentes de igual poder están igualmente decididos a objetivos mutuamente excluyentes- i.e. negociación colectiva laboral.
 - ✍ Para lograr resolución temporera a asuntos complejos.
 - ✍ Como modo de respaldo cuando la colaboración on competencia fallan.
- 



6. Conocete a Ti Mismo


Cinco vectores de un plan basado en la auto-concienciación y acción proactiva

- 1. Conoce tu estilo personal.**
 - 2. Búsqueda continua en clarificar tus valores y creencias.**
 - 3. Lograr tu trabajo y mantener un balance de vida.**
 - 4. Manejar el estrés y perseguir una vida saludable y robusta.**
 - 5. Clarificación de tu postura espiritual y filosófica en el mundo.**
- 



Conclusión

Tres principios que proveen una guía para el desarrollo de las destrezas para lidiar con personas

1. Tome riesgos- experimente con nuevas estrategias y enfoques
 2. Acepte no pretender hacerlo perfecto- ; todos pasamos trabajo al lidiar con personas!!
 3. Busque retroalimentación- de sus colegas, mentores y confidentes; esto ayuda a redirigir su conducta
- 



Libro de referencia:

People Skills for Project Manager

Steven W. Flannes, PhD

Ginger Levin, DPA

Published March 2001

ISBN 1-56726-092-6

