

LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN EL TRABAJO: DEL CONFLICTO A LA EFICIENCIA

Nelson Rodríguez Trujillo Ph.D.
Director Gerente de Psico Consult C.A.
psicoconsult@cantv.net
www.psicoconsult.com

Quizás una de las primeras cosas que aprendemos en la vida, es que hay diferencias individuales, y que esas diferencias son importantes. Pero, ¿para qué son importantes? ¿De qué manera nos afectan?, ¿cómo las detectamos? Aquí se presenta una manera de ver las diferencias individuales cuando se aplican al trabajo, fundamentada en la teoría de Ischak Adizes (“Cómo evitar la incompetencia gerencial”).

La eficiencia de las organizaciones depende de que se cumplan de manera balanceada cuatro “funciones gerenciales de eficiencia”: La producción, la administración, el desarrollo de la empresa y la integración de equipos, a las que Adizes designa como **P, A, E, I**.

P es trabajar para producir resultados, tanto los que están asociados con la misión y razón de ser de la organización, como las de unidades o áreas específicas, ya sea ventas, operaciones, administración, o recursos humanos.

A se refiere a que los procesos estén claros, que se cumplan las normas y reglamentos, que se produzca con respeto a los principios. No es solo administrar el dinero, es también administrar los procesos. Por ello, la planificación y el control de lo que se logra, es parte de la **A**, al igual que la equidad cuando que respetan los principios establecidos.

E es generar nuevas maneras de ver lo que hace la organización, descubrir nuevos nichos de mercado que requieren de los productos de la organización, o maneras diferentes de mercaderarlo, o abrir nuevas áreas de negocio, al igual que introducir nuevos productos.

I es integrar a las personas a lo que hace la organización, lograr que se sientan bien, que aporten lo mejor de sí mismos, que se realicen, alinear los equipos con los objetivos organizacionales y atender a las emociones de las personas.

Cuando alguna de esas funciones no se cumple, la organización se hace ineficiente, y puede estar en peligro; una noción que es aplicable a cualquier organización: las manufacturera o de servicio, públicas o privadas, grandes o pequeñas, con o sin fines de lucro; de hecho, es verdad también de la familia y de las organizaciones religiosas.

Por otro lado, las organizaciones, al igual que las personas, tienen ciclos o etapas de desarrollo, es decir, son diferentes en diferentes momentos históricos de su funcionamiento. Las organizaciones comienzan con una idea, un sueño, que pugna por hacerse realidad en la mente de un emprendedor, que actúa luego para poner en práctica sus ideas. Es decir, pasa de la **E** a la **P**. Si logra hacer realidad su sueño, gracias a sus acciones, posiblemente pronto requiera de **A**, a fin de garantizar que lo logrado persista, se pueda realizar igual siempre y que no se tengan que estar inventando las maneras de hacer cada vez que se hacen. Y, si tiene tanto éxito que requiere de la incorporación de nueva gente a la organización, es necesario trabajar en la **I**, a fin de integrarlas a la organización, mostrarles la manera como se hacen las cosas, imbuirlos en el sueño que inicialmente se tuvo, integrar los equipos.

Por ello, en cada momento del desarrollo, la organización requiere de las cuatro funciones, pero aplicadas de manera preferencial en diferentes magnitudes. Sin **E** al principio, la organización ni siquiera se sueña; si no hay **P** de seguidas, el sueño se muere (parafraseando el refrán: “el camino del infierno está pavimentado de buenas ideas”); sin **A** a continuación, se corre el riesgo

de tener que estar inventando siempre y no consolidar; sin **I** al crecer, se pierden las ideas iniciales y el rumbo, porque cada quien interpretará lo que puede o lo que quiere de la organización. Pero una vez establecida la organización, y alcanzado cierto nivel de desarrollo, las cuatro funciones tiene que cumplirse a riesgo de que comience a sucumbir, sea por falta de producción, por falta de procedimientos, por falta de innovación en productos y formas de trabajo, o porque la gente no se integra en equipos eficientes, ni se identifica con la organización.

Dado que toda conducta es motivada y movida por valores y preferencias, las personas tienden a ubicarse en las actividades que identifican a cada función de manera natural, es decir, sus rasgos personales los llevan a trabajar en aquello en lo que se sienten más a gusto y a persistir en esa actividad. Más aún, cuando comenzamos a trabajar en un área determinada, se asimilan los rasgos de las personas que trabajan en esa área, es decir, se desarrolla una manera de ser característica del área.

Una representación gráfica¹ de las funciones gerenciales de eficiencia, permite obtener una visión más clara de la aplicación de la teoría a nivel individual.

Producción	Realidades		Administración
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Generar resultados • Alcanzar y sobrepasar metas • Exigirse a si mismo y a los demás • Ser activo y aplicado • Atender al Qué 	<ul style="list-style-type: none"> • Atender los procedimientos • Hacer todo dentro de las normas • Demandar respeto a los planes • Ser lento y minucioso • Atender al Cómo 	Medios
	<ul style="list-style-type: none"> • Crear ideas innovadoras • Hacerlo diferente • Innovar es lo importante • Visualizar y exponer rápidamente • Atender al Qué 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar atención a las personas • Sin las personas nada se logra • Respetar las emociones • Ser suave y preocupado • Atender al Cómo 	
Emprendedor	Intuiciones		Integración

Obsérvese que la **P** y la **A** están ligadas a realidades, ya que quieren ver lo producido o hacen referencia a las normas. **E** e **I** se relacionan con lo intangible, con las intuiciones, con la generación de relaciones entre personas. Pero, por otro lado, **P** y **E** desean resultados, es decir, cosas hechas o por hacerse, mientras que **A** e **I** están relacionados con los medios para alcanzar las cosas, sean los procedimientos o las personas.

En general, las personas tienen dos de estos rasgos destacados; pocas personas tienen tres, y nadie tiene las cuatro funciones desarrolladas. Puede ocurrir, también que alguien tenga solo uno, lo que hace difícil la relación con esa persona, ya que un **E** puro, está construyendo y quemando al mundo cada día (Adizes lo llama el Incendiario); un **P** puro, es un trabajólico empedernido (Adizes lo llama el Esclavista); un **A** puro es un normativo que no acepta desviaciones (Adizes lo llama Burócrata); un **I** puro desea que todos lo pasen bien, pero no produce (Adizes lo llama Gerente de Relaciones Públicas del Country Club).

Afortunadamente, la mayoría de las personas tenemos dos, y ocasionalmente, tres de esos rasgos desarrollados; pero no existe quien tenga los cuatro destacados, porque las energías que se requiere para cada una de esas funciones, son tan disímiles, que usualmente no se logra (el Gerente de Librito, para Adizes). También es posible, que haya gente que no tenga ninguno de esos rasgos desarrollados, en cuyo caso, se trata de personas que no aportan mucho a la organización (Palo Muerto, en el lenguaje de Adizes; Desplazamiento en nuestro lenguaje).

¹ Esta forma de representación es original, no es ofrecida por Adizes.

El conjunto de rasgos, establece un Perfil, que determina maneras de ver y hacer el trabajo, e interpretar las acciones de los otros. Esto puede llevar a conflictos, que hemos denominado, no justificados, porque surgen, no de la diferencia de metas, sino de las diferencias individuales en la forma de percibir al trabajo y a los otros. Por ejemplo, una persona **P**, que quiere producir y ver resultados, percibe a una persona con rasgos **A**, como lenta, demasiado preocupada por los detalles; mientras que **A**, percibirá a **P**, como alguien irreflexivo o demasiado impulsivo. Esta es la explicación de los conflictos que se producen entre operaciones y administración. Cualquier combinación de letras, puede generar resultados desastrosos cuando no se comprende que cada quien está cumpliendo funciones importantes, necesarias en la organización para alcanzar su éxito, y que las diferencias en el estilo de comportamiento, son rasgos naturales de la función que cumplen.

Comprender esas relaciones y adquirir conciencia de los propias motivaciones subyacentes y rasgos de comportamiento, además de comprender el comportamiento de los demás, no solo ayuda a evitar conflictos no justificados, sino que permite integrar equipos sinérgicos, donde se respeten y apoyen las diferencias individuales para alcanzar resultados, con procedimientos claros, introduciendo formas innovadoras de trabajo y con armonía en las relaciones.

Pero, ¿Cómo determinamos las diferencias individuales y qué podemos hacer una vez que las identificamos?

La Prueba de Estilos de Comportamiento PEG-01 desarrollada por Psico Consult, permite identificar el Perfil Gerencial Personal, con las tendencias que le son características en el marco de las Funciones Gerenciales de Eficiencia, es decir, la manera en que cada quien se comporta ante diferentes situaciones que surgen en el trabajo y en la vida cotidiana. Este instrumento ha demostrado un alto grado de confiabilidad y validez, así como excelente capacidad para predecir las preferencias personales.

A nivel de grupo, permite la identificación del rol que mejor puede jugar cada persona en el equipo, y permite generar respeto hacia los aportes que cada quien hace al trabajo desde sus características personales. En este sentido, constituye una excelente herramienta para generar sinergia y mayor eficiencia en los equipos de trabajo.

A nivel organizacional, la teoría de Adizes, conjuntamente con la PEG-01, permite analizar el momento en que se encuentra la organización y el tipo de Perfil Gerencial requerido para conducir a la organización, y a los equipos de trabajo que la conforman, hacia la obtención de resultados y eficiencia. Por ejemplo, una organización muy burocrática, en la cual solo se cumple la función **A**, usualmente ha establecido una manera de actuar y tenderá a perpetuarse en ciertas conductas ineficientes; de hecho, los equipos tenderán a rechazar a quienes intenten mayor producción (**P**), acciones diferentes (**E**), o una mayor atención a las características personales (**I**). Comprender esto, orienta hacia la necesidad de incluir personal con tendencias diferentes, que le ofrezcan a la organización actuar diferente, rescatando a la organización de un posible fracaso.

A nivel personal, puede ser utilizada para dar “coaching” a las personas, es decir, indicar dónde está parte de sus ineficiencias, destacar sus potencialidades, y generar opciones de acción y de utilización eficiente del momento en que se encuentra.

La PEG-01 ha sido utilizada en diferentes contextos con gran éxito: 1. En la conformación de equipos eficientes (por ejemplo, Ford Motor Colombia, 1998), 2. En el curso de Formación de Facilitadores de PCO's Internacional, a fin de conformar equipos que obtengan resultados más rápida y eficientemente. 3. En procesos de análisis de organizaciones, su situación y la conformación de equipos que permitan mantener el balance interno (Grynbal y Asociados). 4. En la determinación de fuentes de conflicto en organizaciones que desean cambiar ante amenazas internas y amenazas del entorno (Psico Consult C.A. la aplicó en el Colegio Universitario de Los Teques CULTCA)