

La dinámica de PAEI

La teoría de la Gestión Symbergética™ prescribe la construcción de equipos complementarios de PAEI: equipos que desempeñan colectivamente las funciones de Producir (P), Administrar (A), Emprendedor (E) e Integrar (I).

Al componer un equipo permanente, herramientas como la Suite de Indicadores de Liderazgo Adizes pueden ayudar a garantizar que las personalidades necesarias estén en la estructura organizativa donde el código de personalidad de la PAEI coincide con el código de las responsabilidades de la PAEI.

Cuando se reúne un grupo para resolver un problema específico y se disuelve después, las pruebas de personalidad se vuelven mucho menos relevantes. En tales situaciones, lo que importa no son las personalidades de las personas, sino el entorno en el que actúan. Si no hay miedo al desacuerdo, si hay confianza y respeto mutuos, si el entorno favorece el aprendizaje, surgirán roles complementarios de forma natural. El sistema se corregirá solo.

La gente normal es PAEI con diferentes grados de excelencia para cada puesto. Aunque tienen fortalezas y debilidades, son capaces, cuando se les requiere, de rendir hasta el nivel umbral de rendimiento necesario para cualquiera de los roles, al menos durante un corto periodo de tiempo. Por tanto, qué rol desempeñan depende de lo que necesite la dinámica del equipo.

Considera a dos ejecutivos, ambos con personalidades emprendedoras (E) fuertes, debatiendo un tema. Normalmente, el fuerte (E) mantiene ese papel, mientras que el otro se desplaza conductualmente para proporcionar la función faltante (A). Si se cubre la disciplina administrativa, pero falta ejecución (P), uno de ellos asumirá ese rol de forma natural.

Las exigencias de la situación—no la personalidad—determinan el comportamiento de ese momento. El comportamiento al que una persona adapta su personalidad y practica en ese momento el papel que falta en la interacción.

Este fenómeno va más allá de las organizaciones.

Cuando los padres destacan en ciertos estilos —por ejemplo, son fuertes en (E) y (A) pero débiles en (P) o (I)— los niños a menudo asumen los roles que faltan. No necesariamente por su personalidad inherente, sino porque el sistema lo exige. El vacío se llena.

Esto conduce a una distinción importante.

Todos somos PAEI. Fuerte en algunas funciones, débil en otras. Pero no nos comportamos de forma consistente en todas las situaciones.

Un individuo puede actuar como Productor en un contexto y como Administrador en otro. Puedo comportarme como una (P) al realizar tareas rutinarias, como una (A) al gestionar una organización

en una etapa específica del ciclo de vida, como una (E) al trabajar con clientes y como una (I) en las relaciones familiares.

Así que, la pregunta "¿Quién eres?" es menos importante de lo que parece. Lo que importa es: **¿Cómo te comportas cuando realmente importa?** Para entender esto, debemos diferenciar entre personalidad, estilo y comportamiento.

La personalidad es innata. Está influenciado por factores fisiológicos y se mantiene relativamente estable. Se puede desarrollar, pero no cambiar fundamentalmente.

El estilo es el patrón de comportamiento a lo largo del tiempo. Refleja la interacción entre la personalidad y las expectativas del rol. Una persona con una personalidad emprendedora asignada a la contabilidad puede mostrar un estilo administrativo, pero sin motivación intrínseca.

Sin embargo, el comportamiento depende de la situación. Bajo estrés, por ejemplo, las personas suelen cambiar hacia el rol (P), centrándose en la acción inmediata para resolver la tensión.

La implicación para el liderazgo

Cuando las organizaciones crean entornos de confianza y respeto mutuos —donde el desacuerdo es seguro y el aprendizaje es continuo— los estilos se adaptan para formar un equipo complementario de forma natural. Los roles cambian según sea necesario. Las funciones que faltan se rellenan dinámicamente. Pero en ambos casos, si no hay un clima de confianza y respeto mutuos, el equipo tendrá demasiados conflictos destructivos. Las personalidades no se adaptarán a las necesidades de la dinámica grupal y el conflicto destructivo dominará.

Un trabajo en equipo eficaz, entonces, no es cuestión de tener personalidades complementarias que lo compongan. Es una función de cómo el sistema les permite comportarse. Si existe Confianza y Respeto Mutuos, surgirá un grupo de personas como un equipo complementario de PAEI. Sin ella, ni siquiera un equipo formado por personalidades complementarias tendrá éxito en funcionar de forma constructiva.

Una cultura de confianza y respeto mutuo es más importante que el estilo específico de cada miembro del equipo.

Solo pensando,
Ichak Adizes