



PDAInternational

DISCOVERING & EMPOWERING TALENT

PDA

Personal
Development
Analysis

**Estudios sobre los
Indicadores PDA**



Introducción

El presente material ha sido desarrollado con el propósito de brindar a los usuarios y analistas del PDA Assessment® una base sólida, fundamentada en estudios de campo y en muestras controladas, que les permita una mayor confianza en el análisis y una mejor interpretación de los indicadores. Durante más de 15 años el PDA Assessment® viene siendo utilizado exitosamente para ayudar a las personas a conocerse, a entenderse a sí mismos y a los demás. Ya mucho se ha escrito acerca de la teoría y de su historia. Nace de una publicación del Psicólogo, Inventor y Teórico, Dr. William Moulton Marston en 1928 y que luego fue consolidándose internacionalmente como un instrumento que respalda con solidez los procesos de selección y de gestión de personas. Con los años, se ha demostrado que ésta es una herramienta de bajo costo, fácil de usar y rápida de aplicar muy útil tanto para mejorar el autoconocimiento como para conocer talentos y predecir estilos de comportamiento en las personas y en los grupos de trabajo.

En este estudio analizaremos en profundidad cada uno de los indicadores del PDA Assessment®, compartiremos algunos casos y experiencias que le permitirá a usuarios y analistas PDA consolidar sus conocimientos del Eje del Autocontrol y de cada uno de los Indicadores del PDA Assessment®.

Estudios sobre el Indicador de Equilibrio de Energía (EE):

Desde los primeros estudios hemos notado cuán sensibles son los empleados al trato que reciben de parte de sus líderes y de sus organizaciones. Cuando los empleados perciben que en la compañía para la que están trabajando están poniendo atención a sus esfuerzos, sostienen una mejor productividad a pesar de tener condiciones de trabajo oportunamente adversas. De hecho, los profesionales expertos en motivación y en aspectos conductuales han llegado a establecer "valores económicos" para medir la motivación de los empleados. No sorprende observar que los empleados bien motivados tienden a tener mejores registros de asistencia y permanencia más prolongada en la organización que los empleados menos motivados. Entendiendo que las ausencias y la baja productividad son costosas para la mayoría de las organizaciones, todo aporte que fortalezca la motivación de los empleados puede tener algún valor económico.

El Equilibrio de Energía (EE) es una variable muy sensible a la motivación del empleado que (trata de) busca sentirse tenido en cuenta y valorado en su lugar de trabajo. Recordemos que el EE es el resultado de la proporción entre la calificación del Nivel de Energía (NE) expresada en el Perfil Natural y la calificación de la actividad expresada en el Perfil Adaptado:

$$EE = \frac{E_{PA}}{E}$$

PNa

Cuando el EE es menos de 39%, el auto concepto de la persona (...observado en el Perfil Natural) muestra una sensibilidad mayor que el rol social (...observado en el Perfil Adaptado). Cuando el EE se observa entre 39% y 21% vemos abatimiento y sentimientos de baja autoestima, se infiere una posible desmotivación. Ya por debajo de los 20% esta proporción señala el desaliento por cómo percibe ser tratado por la organización y, a menudo, la persona ya ha puesto al día su curriculum vitae para comenzar a distribuirlo.

El EE también puede verse como la inversión de energía que el individuo siente que le requiere su situación actual. Se expresa en consecuencia a la consideración entre el nivel de Energía del Perfil Natural y el nivel de Energía reflejado para el Perfil

Adaptado. Un EE bajo sugiere una percepción por parte del empleado que el trabajo requiere menos inversión de Energía de la que él puede ofrecer. A veces también vemos un EE bajo en empleados que están "contemplando más allá de su trabajo presente", el próximo ascenso.

Más a menudo, con un EE bajo vemos abatimiento y un sentimiento de poca consideración por parte de la organización. Cuando un EE bajo continúa por largos períodos de tiempo sin dudas podría generar problemas y resultados negativos tanto para la Persona como para la Organización. Para la persona, su autoestima probablemente bajará a un punto que

podría afectar y dañar su auto concepto, y para la organización, ya que se está utilizando inadecuadamente el potencial de la persona, indudablemente afectará significativamente la productividad de este empleado. Por consiguiente, prestar atención al EE ayudará a mejorar la autoestima del empleado y su aporte a la organización.

Cuando el EE está entre 40% y 50%, normalmente vemos a una persona que está satisfecha con el nivel de Energía que percibe que su situación actual le requiere. Es probable que su rendimiento sea adecuado a las expectativas del trabajo. No es raro observar este nivel de EE entre los empleados antiguos con resultados exitosos. Aquí, si se desea reubicar o asignar nuevas responsabilidades al empleado, debería realizarse sólo en caso de necesidad por parte de la organización o en respuesta al interés del empleado.

Cuando EE se llega a ubicar en el rango de entre 50% y 60% es posible que la persona esté motivada para alcanzar el objetivo que cree es consistente con las expectativas de la organización. En una entrevista, una persona con un EE en este rango está normalmente disfrutando de una situación de trabajo desafiante en la que piensa que sus esfuerzos se apoyan y reconocen.

Cuando el EE se llega a ubicar en el rango de entre 61% y 70% implica que esta persona percibe que los requisitos de Energía de su situación actual, observados en el Perfil Adaptado, son mayores a los que presenta en su auto concepto, observados en el Perfil Natural de la persona. Esto indica que la persona percibe que su situación actual le requiere una mayor inversión de energía en comparación con su propio nivel de energía.

Cuando el EE de una persona está en el rango entre 71% y 79%, es probable que el nivel de aspiración sea sumamente alto pero con metas exigentes que todavía son asequibles. Un sentido de irrealidad entra en el cuadro cuando el EE excede 80%. Ahora nosotros normalmente vemos las aspiraciones como más allá de la habilidad de la persona para realizarlas. Bastante a menudo, la percepción que tiene la persona de las expectativas de parte de otros es increíblemente alta, se compensa con una tendencia interior a ponerse metas inalcanzables.

A continuación, exploremos algunos ejemplos de EE:

1. Un participante de un reciente Seminario de Certificación de Analistas PDA había traído una docena de Reportes PDA como ejemplos para la práctica. Las doce (12) pruebas PDA('s) se habían administrado a los empleados de una compañía que reconocía tener una planta de "baja tecnología" que estaba siendo seriamente considerada para la clausura. Los empleados en la planta habían estado esforzándose por aumentar la productividad de la planta sin éxito.

Nueve (9) de los doce (12) Reportes PDA's mostraron EE por debajo de 39%. Los tres (3) reportes restantes, uno tenía un EE de 40%, éste era el gerente de la planta que ya

había solicitado y recibido el traslado a otra planta industrial dentro de la misma organización.

2. Como parte de un equipo interno de un programa de consultoría, el vicepresidente de operaciones de una empresa completó el PDA. El Perfil Natural era 90 20 30 60 con una calificación del Nivel de Energía de 56%. El Perfil Adaptado era 90 40 30 40 con su Nivel de Energía de 39. Su EE era inferior a 20%.. Seis meses antes, en una reorganización iniciada por la junta directiva, el mismo vicepresidente de operaciones había sido despojado de su autoridad sobre tres departamentos principales. Sus compañeros lo describieron, desde sus propias perspectivas, como una persona "que había perdido el entusiasmo".
3. Perfil Natural 10 40 60 90 con una calificación Energía de 29%. Perfil Adaptado 10 70 30 90 con una calificación Energía de 49%. Su Equilibrio de Energía era superior al 80%. Este es un individuo de 25 años que ha solicitado el programa de desarrollo directivo de su compañía. Aunque la admisión al programa en esta compañía requiere un M.B.A., este empleado no ha completado su grado de universidad de cuatro años todavía. Está trabajando muchas horas extras actualmente en un nuevo puesto que es la clave del éxito de un proyecto entero. Aunque la valoración del proyecto por parte de la compañía mostró su reciente necesidad de una persona adicional, el empleado con un EE alto no vio tal necesidad, aunque el proyecto había empezado a retrasarse en el cronograma. En su vida familiar, el empleado que ha estado casado dos años tiene un bebé y otro que viene. La pareja compró un nuevo automóvil y una nueva casa recientemente.

Las acciones que los analistas deben tomar en base al EE varían con su nivel. La primera acción recomendada, claro, como con las otras variables de PDA, es verificar la exactitud al comparar la conducta de la persona y su percepción de la situación.

- EE en el nivel 30% a 79% puede no requerir acción alguna, dependiendo de la situación.
- EE debajo de 30%, y sobre todo debajo de 20%, a menudo señala la necesidad de (1) aumentar el desafío en el trabajo y las oportunidades para obtener logros, y (2) comunicación abierta hacia el empleado e informarle qué tan apreciados son sus logros.
- EE sobre 80% normalmente sugiere consultar con el empleado con el propósito de (1) rediseñar su posición y sus responsabilidades para brindar objetivos y exigencias más realistas, y (2) capacitar o aconsejar al empleado para animarle a tener un nivel de aspiración más realista.

La acción del Analista frente al nivel del Equilibrio de Energía debe ser específica sobre la situación laboral y basada en el interés y aprobación tanto del empleado como de la organización.

Estudios que enriquecen la interpretación del Nivel de Energía

Concepto

Por Nivel de Energía queremos decir el suministro de energía disponible dentro de un individuo que contribuye en gran medida a la eficacia global del organismo de la persona. Esta definición refleja el hecho de que todos tenemos una determinada energía y organismos generadores que hacen posible exhibir el criterio conductual que define la vida. Mientras más energía poseemos en un momento dado, más lejos estamos del coma y la muerte. Cuando nuestra reserva de energía se reduce por el trabajo o enfermedad, tenemos que restaurar ese suministro con descanso y alimento; así como con medicación en caso de enfermedad. Las formas en que las diferencias individuales en suministro de energía se manifiestan incluyen: diferencias en el estado de alerta, conocimiento, sensibilidad, resistencia en el trabajo y eficacia general de conducta en lo que respecta a tratar con todos los tipos de demandas que se nos hacen en la vida diaria.

Puede ser innecesario, pero sin embargo es importante enfatizar que este nivel de suministro de energía o "vivacidad" (que nosotros identificamos con el término Nivel de Energía) es totalmente diferente a esa fuente de conducta a la que nos referimos cuando hablamos sobre cuán activo o enérgico un individuo parece ser. Esto último es una indicación de la proporción en la que la persona está consumiendo su suministro de energía disponible. No existe una relación necesaria entre la cantidad de energía que la gente tiene disponible y la proporción en que la consume. Aún cuando varios individuos parecen ser esencialmente similares en la cantidad de energía que muestran, pueden aún diferir en cuánta capacidad poseen para mantener su comportamiento. De esta forma, las características excitables versus las flemáticas, que podrían diferenciar a la gente, no se relacionan con el concepto de Energía y sí, en cambio, se indican principalmente en el Eje de la Paciencia.

Vale la pena también señalar aquí que consideramos que el Nivel de Energía tiene poco en común con lo que se mide por las llamadas pruebas de Coeficiente Intelectual o IQ. Como comentario práctico, es muy posible para un individuo tener las capacidades intelectuales suficientes para funcionar como una persona al nivel de un doctorado durante unas horas o sólo un día. En contraste, otro individuo sin las habilidades mentales, o logros educativos equivalentes, puede funcionar durante muchas horas a la vez de una forma muy eficaz (o "mundana"). Por eso, uno puede muy bien encontrarse con personas con inteligencia limitada y moderada, que son de hecho muy eficaces, al tratar con sus ambientes particulares. Por otro lado, uno también puede encontrarse con individuos que poseen habilidades mentales considerables a quienes se les agota el combustible o pierden su eficacia, después de períodos cortos de esfuerzo, en tareas acordes con sus capacidades intelectuales. También encontramos, independientemente de la inteligencia medida, que es factible observar a una persona en una situación en la que tiene demasiado que ofrecer; así como es posible ver a alguien estar en una situación donde tiene muy poca de la

vitalidad necesaria. Por ejemplo, la persona que se percibe como problemática (metiéndose constantemente en lo que no debe, en donde no se espera, y en lo que su Jefe ciertamente preferiría que no lo hiciera) ha resultado a menudo ser una persona cuyo trabajo sencillamente no ha requerido toda la vitalidad que él/ella posee.

Claro que existen facetas de inteligencia que reflejan el nivel de suministro de energía o vivacidad de una persona en formas que contribuyen a un desempeño de trabajo eficaz. Tales habilidades se involucran en el logro de flashes de ingenio, para resolver de nuevas maneras, problemas que han existido por mucho tiempo; o corregir, rápida y correctamente funcionamientos mecánicos defectuosos. Estas son algunas manifestaciones de conducta inteligente que derivan, en gran parte, de un Nivel de Energía alto.

Otro fundamento dentro del concepto de Nivel de Energía se encuentra en el hecho que Marston consideró la vitalidad y eficiencia dentro de la composición física de una persona como una característica innata. Él llegó a esta conclusión debido a las abundantes diferencias individuales conocidas entre las personas que reflejan las consecuencias inevitables (según le parecía a él) de cantidades variables de vivacidad. Un ejemplo de lo que él quiso decir se ve en el fenómeno demasiado común de promover a las personas a sus niveles de incompetencia. Esto parece tener su origen, en gran parte, en la tendencia de los negocios y la industria de seguir promoviendo a las personas hasta que finalmente se las coloca en trabajos que les exigen tratar con niveles mayores de complejidad y demanda de alerta, conocimiento y vitalidad de los que su suministro innato de energía puede permitirles manejar con éxito.

A propósito, la vitalidad que mencionamos aquí no es del tipo que meramente involucra la habilidad de mostrar fuerza muscular por períodos prolongados. Nos referimos, en cambio, a la capacidad para mantener la productividad en el trabajo (ya sea de tipo intelectual o física). Éste es un atributo que encontramos que se relaciona también a aspectos tales como la jerarquía profesional y la ausencia de enfermedad.

Mientras más exigente y llena de responsabilidad sea la posición, mayor es la presión y horas requeridas que el empleo impone. Así, mientras más se asciende en la escala del mundo profesional, mayor es la energía y la resistencia que uno debe poseer en el trabajo para soportar las demandas de cada nivel subsiguiente. Por lo tanto, el número de días por año perdidos por enfermedad disminuye regularmente, según se examinan las estadísticas para los niveles de empleo progresivamente superiores en la jerarquía profesional. En efecto, las personas que trabajan por más tiempo y tienen las presiones más pesadas son aquéllas que incurrir en la menor pérdida de tiempo en el trabajo debido a enfermedad.

Parece que tenemos a personas con mayor cantidad de energía innata (disponible para usarse para resistir las enfermedades comunes) ocupando niveles progresivamente superiores en la escala profesional. Encontramos que aún los médicos (también a un nivel alto en la jerarquía ocupacional) tienden a ser considerablemente menos propensos a las

enfermedades que la mayoría de nosotros; que nos exponemos a muchas menos infecciones potenciales que ellos.

Marston también creyó que el individuo creativo, que sale con ideas genuinamente nuevas, está manifestando típicamente un Nivel de Energía innato alto a través de su habilidad de ordenar asociaciones, o posibles relaciones causa – efecto de grandes masas de hechos conocidos, mientras que otras personas (con suministros menores de energía innata) son incapaces de integrar de forma igualmente ingeniosa. También, él observó que los individuos que tienen mayor número de accidentes tienden a ser aquéllos que muestran bajos Niveles de Energía medidos. De aquí se concluyó que estos accidentes ocurren generalmente a causa de un menor estado de alerta, coordinación y conocimiento de riesgos implícitos en los más bajos niveles de vivacidad o por el Nivel de Energía que dichas personas poseen.

Éstas son sólo algunas de las manifestaciones de diferencias individuales en vivacidad o nivel de Energía que llevaron a Marston a desarrollar el concepto de Nivel de Energía que se incluye en el Reporte PDA. Cuando nosotros vemos a un individuo que es tosco, grosero y mostrando cualidades improductivas o negativas de varios tipos, se presume como carente de un suministro de energía innata. Le es necesario exhibir su patrón particular de conducta de una forma más socialmente deseable y provechosa. Sólo le falta la vitalidad necesaria para hacer buen uso de sus disposiciones de conducta particulares.

Dadas las oportunidades correctas y una condición mental libre de problemas, una persona que despliega su estilo de conducta particular de manera productiva, refinada, aceptada socialmente y positiva, se presume que está adecuadamente dotada de energía básica y vitalidad. Tales personas se describen a menudo como poseedoras de un nivel cultural más alto que bajo.

Por contraste, las personas que están sumamente dotadas de energía suelen ser personas que cuentan con un estilo de conducta preciso, relativamente distinguible. Estas personas se muestran generalmente tan inteligentes y versátiles en las conductas eficaces que lleva a otros a referirse a ellas como "genios" o "brillantes".

Ésta, entonces, es la naturaleza global de lo que aquí nos referimos con el término "Nivel de Energía". Para interpretar las calificaciones de la Energía apropiadamente, es esencial entender la naturaleza de nuestra medida del Nivel de Energía.

Medición

Debe entenderse, para empezar, que la calificación para el Nivel de Energía que se obtiene mediante el PDA Assessment® es una buena medida. Obviamente, sin embargo, no es una medida perfecta de lo que nosotros definimos como el Nivel de Energía. (Ninguna calificación de una "prueba" es siempre una medida perfecta, por supuesto.) Una medida perfecta brindaría una interpretación real de la cantidad de energía en el organismo de una

persona; como cuando probamos el nivel de voltaje en una batería de un automóvil para ver si es de 12 voltios, 11 voltios, o lo que sea. Lo que tenemos es una medida indirecta de la aplicación de vitalidad, estado de alerta, conocimiento y energía que un individuo posee. Esto se deriva del hecho que los cuatro Ejes primarios del PDA Assessment® se diseñaron como medidas para el modelo total de impulsos de conducta que constituyen el mismo concepto humano.

Tenga presente que hay diferencias individuales entre las personas en el dominio de la división parasimpática o simpática de su sistema nervioso autónomo; así como los tipos relacionados de equilibrio dentro de sus sistemas de glándulas endocrinas. Algunos individuos son de naturaleza parasimpática o hipoactiva y por lo tanto son tranquilos, llevaderos, inalterables y avanzan a paso lento dentro de nuestro mundo. Otros son individuos "simpáticos" más hiperactivos que son los apresurados y bulliciosos entre nosotros. De la misma forma, cada uno de nosotros tiene una perspectiva característica de la vida en este mundo. Algunos nos inclinamos a ver mucho más prontamente que otros algo amenazante, antagónico, desfavorable, hostil o malo al mirar las situaciones particulares en nuestras vidas diarias. En contraste, otros individuos se inclinan más a ver algo seguro, favorable o amistoso al mirar las mismas circunstancias o situaciones vitales cotidianas.

Como consecuencia, el PDA Assessment® se ha edificado sobre la siguiente premisa: Que la (1) medida en la que las personas funcionan y (2) las perspectivas características de la vida son las únicas bases operacionales necesarias para producir y explicar la gran variedad de estilos conductuales observados en las personas. Esto es cierto porque estas dos características actúan recíprocamente de tal manera que se integran por cuatro componentes fundamentales de dirección conductual (o Ejes) que, en varias combinaciones de fuerza, producen una variedad casi infinita de posibles formas en que la energía de la que disponemos puede usarse en nuestra vida diaria.

Por lo tanto se asume que la productividad del individuo, que responde a las palabras en el Análisis usado para medir estos Ejes, es característica de su sensibilidad global al mundo que le rodea. Este nivel global de sensibilidad, a su vez, se ve como dependiente del suministro de vitalidad o energía que la persona posee en el momento que llena el formulario de Análisis.

Aquí llegamos a un problema práctico relacionado con la medición del Nivel de Energía con el PDA Assessment®; el hecho de que se deriva en un momento particular. El individuo puede o no "estar en la cúspide" en su suministro de energía al momento de abocarse a la tarea de responder a las palabras contenidas en el formulario de Análisis. Como Usted bien sabe, ocurren declives temporales en el óptimo suministro de energía individual como consecuencia de la fatiga o la enfermedad. Esos declives en el Nivel de Energía (NE) se muestran en la forma en que un individuo funciona; incluso en una tarea como la de llenar un formulario de Análisis. Hemos oído a menudo decir a las personas que porque estaban realmente cansadas cuando completaron el formulario y "simplemente no pudieron marcar

tantas palabras" como normalmente lo harían o lo han hecho en las ocasiones anteriores cuando "se sentían bien".

Se sabe también que las calificaciones del Nivel de Energía están muy restringidas en los casos en que las personas tenían miedo de llenar un formulario de Análisis y escogieron la táctica evasiva de decirnos tan poco sobre ellas como les fue posible; marcando la cantidad de palabras que les pareció aceptable. (El Perfil Patrón normalmente es significativo en estos casos, aunque la calificación de la Energía no lo es). Claro, éste puede ser el resultado de una administración pobre y podría describirse como la consecuencia de sentimientos de coerción por parte de quien completa el Formulario PDA. Pueden incluso haber ocasiones en donde el individuo se siente que debe llenar el formulario y lo hace de mala gana; aunque no de una forma descaradamente evasiva. Esto produce una tendencia en la contestación mucho más baja de lo que sería el caso de la administración llevada a cabo de acuerdo con el principio de hacer el PDA completamente voluntario. Acercarse a alguien y decirle: "¡Eh, llene esto! es, obviamente, una mala administración. Finalmente, usted también puede conseguir una reacción completamente diferente bajo estas condiciones. Hay individuos que adoptan la táctica de marcar todas las palabras, menos unas pocas, en el Análisis para aplicar a una posición y por eso, tienen éxito enmascarándose completamente ante la persona que les ha pedido llenar el formulario.

Interpretación

¿Cómo interpretar entonces las calificaciones del Nivel de Energía? Como un Analista PDA se preocupa por la calificación de Energía de una persona para describir su conducta en ciertos términos cualitativos. Por supuesto que es el Perfil PDA del individuo el que muestra las cualidades o características más acentuadas de su estilo conductual. No obstante, la calificación de Nivel de Energía del individuo nos dice cuánta "energía" hay detrás de cualquier estilo conductual que la persona posee; de acuerdo a como se indica en el Perfil Patrón en su Reporte PDA. Mientras más energía tenga, lo más probable es verlo como más brillante, listo y rápido para "ponerse a tono". Mientras menos energía tenga en sus tendencias conductuales, más probablemente se lo verá como confuso, embotado, lento para "ponerse a tono" y olvidadizo.

Lo indirecto de nuestra medida del Nivel de Energía y los arreglos que deben hacerse cuando se encuentran factores especiales en la situación no deben permitir disimular este hecho: que la gran mayoría de las calificaciones de Energía obtenidas son indicadores muy útiles de un componente sumamente importante dentro de la composición total de esas personas que completan el Formulario PDA. Por consiguiente, es apropiado que la interpretación de las calificaciones de los Niveles de energía sirvan en primer lugar para describir la eficacia global con que el individuo se comporta en el estilo que es más proclive a mostrar y después, en segundo lugar, para juzgar la compatibilidad con las demandas de una determinada posición.

Estudios sobre el Indicador de Intensidad del Perfil

La Intensidad del Perfil se obtiene combinando la puntuación del Eje más alto de un Gráfico PDA con la puntuación del Eje más bajo, tomando solo los cuatro Ejes primarios, es decir no incluyendo al Eje del Autocontrol. Estos dos ejes, que están en los extremos del Gráfico y que se usan para computar la IP describen claramente las características más sobresalientes del perfil PDA y definen la mayor diferencia entre dos Ejes en el Gráfico PDA de esa persona.

Ya que también existe el error estadístico de medida normal, asociado con cada vector, podemos tener mayor confianza en la interpretación de un Gráfico PDA con un IP más amplio (siempre que no supere el 80%) que en la interpretación de un Gráfico PDA con un IP más estrecho.

Como se puede observar, confiamos poco en un Perfil Patrón cuando el IP es de 80% o superior ya que si supera este rango cierta inconsistencia ya puede estar presente. También tenemos poca confianza en un Gráfico PDA estrecho, cuyo IP es inferior a 30% ya que a partir de ese rango es posible que haya inconsistencias, y si disminuye a 20% o menos se vuelve directamente inconsistente, subsecuentemente no se manifiesta a través de los Ejes ninguna tendencia conductual prominente.

La razón por la que nosotros insistimos en tener cautela al interpretar un IP de más de 80% es que, de acuerdo a nuestros estudios, sólo aproximadamente el 3% de los evaluados obtendrán una calificación tan alta en su IP y prácticamente en todos esos casos, de ese 3%, se observa un bajo nivel de consistencia del reporte. Con un IP mayor a 80%, aun cuando el nivel de consistencia del perfil sea alto, tendemos a observar una amplia magnitud de las conductas sugeridas por ambos Ejes que se encuentran en los extremos del perfil. Es decir que por lo general observamos que los valores de Intensidad de Perfil altos se asocian con los Ejes extremos intensos (IE <20 o >80) y con interpretaciones que, basadas en el esos IE intensos, describen características tales como beligerancia, superficialidad, indiferencia, dependencia, rigidez ética, frustración, hostilidad, tensión, negatividad o emocionalidad, entre otras.

Cuando un IP se encuentra entre 30% y 80%, es decir que no es demasiado alto ni demasiado bajo, el informe nos entregará una clara y consistente indicación de la distinción de la conducta probable de la persona.

Cuando llega a ubicarse por debajo del 20% el IP nos está indicando que en ese gráfico prácticamente no se observan tendencias conductuales marcadas, características. La fuerza expresada a través del Eje más pronunciado del gráfico se encuentra sumamente próxima a la fuerza expresada a través del Eje menos pronunciado, lo que implica que no se pueden observar o describir tendencias conductuales propias, características en dicho

gráfico PDA. Es así que a todo gráfico PDA con una IP inferior a 20% se lo considera "Reporte Inválido" y no es posible utilizarlo para interpretar o predecir comportamientos.

Estudios sobre el Indicador de Intensidad de los Ejes:

Para comenzar explicamos que las IE se determinan a través de un cálculo interno que realiza el sistema al dividir las calificaciones de cada Eje con la calificación de la Media (M). A su vez, para obtener la Media (M) el sistema suma la calificación interna del Eje extremo alto y la calificación interna del Eje en el extremo bajo y la divide por dos.

$$IE = \frac{\text{Calificación interna del Eje}}{Mc}$$

Mc

Las IE miden hasta qué punto la conducta de una persona, según la mide cada Eje, "se destaca" en el promedio de la persona para los cuatro Ejes.

Las IE reflejan la naturaleza ipsativa (media) del Gráfico PDA. La conducta esperable de una persona no se predice por la magnitud "absoluta" de los Ejes, sino por la magnitud de los Ejes al comparárselos con el propio promedio de todos los cuatro Ejes del gráfico de la persona.

El rango normal para una IE (incluyendo el Eje del Autocontrol) es de 20% a 80%. La mayoría de los empleados y solicitantes (aproximadamente 68%) estarán dentro de este rango esperado. Sólo un 15% de quienes responden el PDA obtendrán una calificación de IE que supere los 80% o que se encuentre por debajo de los 20% en un Eje dado. Mientras ascendemos en la escala del IE sobre 80%, el porcentaje de quienes responden y obtienen una calificación así de alta o mayor disminuye rápidamente (Vea la tabla 1).

TABLA 1					
	R	E	P	N	A
IE 85% o más alto	7,5%	5,4%	5,6%	5,2%	8,2%
IE 90% o más alto	1,5%	0,6%	0,9%	3,5%	1,9%
IE 95% o más alto	0,2%	0,2%	0,0%	1,5%	0,5%

De la misma forma, cuando descendemos en la escala de la IE a menos de 20%, el porcentaje de quienes responden y obtienen una calificación así de baja disminuye rápidamente (Vea tabla 2).

TABLA 2					
	R	E	P	N	A
IE 15% o más bajo	6,5%	5,0%	6,0%	4,9%	10,5%
IE 10% o más bajo	0,6%	0,4%	0,8%	0,3%	3,8%
IE 05% o más bajo	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,7%

Las IE por debajo de 20% ó sobre 80% serán señaladas como "áreas de posible conflicto" en los Gráficos PDA con el propósito de que tales Ejes intensos reciban la atención interpretativa que merecen.

Los Analistas que interpretan un Gráfico PDA que contiene uno o más Ejes extremos (IE por debajo de 20% ó mayores de 80%) deben continuar integrando los cuatro Ejes, pero deben poner mucho énfasis en la interpretación del o de los Ejes intensos.

Describimos a continuación las características y particularidades de los Ejes Intensos:

Eje del Riesgo

IE <20% - Normalmente existe un sentimiento de fracaso, de rendirse. A menudo la persona se siente "llevada" por fuerzas del ambiente más fuertes que las suyas.

IE >80% - A este nivel el Riesgo se convierte en agresividad. Puede estar indicando beligerancia o combatividad.

Eje de la Extroversión

IE <20% - Puede estar presente el aislamiento, el evitar a otros, o la incomodidad frente a personas. IE >80% - A este nivel, el tacto social se convierte en "manipulación" y superficialidad.

Eje de la Paciencia

IE <20% - Se indica ansiedad, urgencia permanente, cambio constante.

IE >80% - Es probable que exista cierta apatía junto con dificultades para tratar con los cambios inesperados.

Eje de la Conformidad a Normas

IE <20% - Este es el Eje de las medidas extremas, testarudez, conductas obstinadas, porfiadas e inconformidad permanente.

IE >80% - Se observará una dependencia extrema a ideas y decisiones de otras personas, obediencia y extrema conformidad a estructuras, normas y procedimientos.

Eje del Autocontrol

IE <20% - Se sugiere una falta de premeditación, es decir que difícilmente evalúe el impacto o consecuencias de sus acciones; ésta puede llegar a ser, en ciertas oportunidades, descontrolada y emocional.

IE >80% - Se observarán valores extremadamente conservadores, éticos y una moral sumamente rígida.

Hay una tendencia para el Eje del Autocontrol, dentro de los límites normales, (IE >20% y <80%) de atenuar los rasgos negativos de los extremos del Eje descriptos arriba, siempre y cuando el IE se mantenga entre 10% y 20% o entre 80% y 90%.

Cuando dos o más Ejes son intensos, entonces también deben enfatizarse las dos integraciones apropiadas del Eje. Es decir que si la IE del Eje de la Extroversión fuera 83% y la IE del Eje de la Paciencia de 18%, por ejemplo, entonces se indica amabilidad, dinamismo social extremo.

Estudios sobre el indicador de Modificación del Perfil:

La Modificación del Perfil se define al comparar las tendencias expresadas en el Perfil Natural, que definen el autoconcepto, con las tendencias expresadas en el Perfil Adaptado, propias del rol actual. El sistema simplemente calcula y consigue esta comparación y expresa el valor de la "Modificación del Perfil" debajo de los gráficos, entre los perfiles Natural y Adaptado. Previa a la sistematización del instrumento, la forma de calcular la MP era a través de las "Tablas de Correlación PDA", que constaban de extensas tablas numéricas que incluían todas las combinaciones posibles. En ellas se buscaban a mano y se comparaban los perfiles patrones obtenidos del Natural y del Adaptado.

La Modificación del Perfil mide la magnitud en la cual la percepción que tiene la persona de la conducta requerida en su situación actual, o en la mayoría de las situaciones, es consistente con su autoconcepto. Dicho de otra forma, el ratio de la Modificación del Perfil nos dice qué tanto modifica actualmente su estilo conductual para adaptarse, acomodarse a los requisitos percibidos del rol.

Este índice se interpreta primordialmente como el reflejo de una flexibilidad saludable en las adaptaciones del rol, en contraste con la rigidez e inflexibilidad.

Cuando la Modificación del Perfil alcanza o supera los 80% sugiere rigidez. Si este nivel de MP ocurre en un PS 100 70 30 10 en una posición ejecutiva, un PS 70 100 30 00 en ventas o un PS 40 70 80 00 en servicio, entonces tal vez tenemos algo más que simple inflexibilidad. La persona puede estar tendiendo a adoptar una forma de actuar en algún grado incoherente con su autoconcepto previo y más típico. Esto es particularmente probable si las IP (Intensidades del Perfil) en el Natural y el Adaptado están en el rango del 80% y el NE (Nivel de Energía) está también cerca del 80%. Aún si todas estas condiciones descriptas no se dan simultáneamente, probablemente tendremos a una persona que no tiene ninguna intención de ajustarse, de adaptarse a las expectativas de otros o a las varias situaciones que se le presentan. Más bien sería una persona que hasta podría resentirse por la crítica o las demandas conductuales de su situación actual.

Cuando la Modificación del Perfil está en el rango de 70% y 80%, la persona puede adaptarse un poco aun así todavía es rígida en su comportamiento en términos de conducta a pesar de las circunstancias.

El rango deseado para la Modificación del Perfil es de 20% a 69%. La mayoría de nosotros nos ubicamos en este rango de variabilidad conductual. Este rango describe a una persona saludable, flexible, que está bajo poca presión para adaptar su autoconcepto a lo que le requiere su rol.

Es cuando el cálculo de la MP está por debajo del 20% que la persona ya percibe la necesidad de actuar un rol de un cierto modo que es notablemente diferente al de su Perfil Natural.

Cuando la Modificación del Perfil está por debajo de dicho rango la persona está haciendo un esfuerzo genuino para actuar de maneras que se identifican con el rol, aunque hacer esto es igualmente costoso e incómodo. Cuando el coeficiente de MP es fuertemente negativo como por debajo del 10%, el esfuerzo por desempeñar el rol tiende a producir un considerable estrés que puede manifestarse en tensión, dolores, molestias, irritabilidad, o alguna otra forma de descontento notable. Si ésta situación se mantiene y persiste por un tiempo suficientemente largo, el Perfil Natural tiende a moverse en dirección de la percepción del rol, asemejándose al Perfil Adaptado, por lo menos temporalmente. Esto podría llevar a que se genere un conflicto en el Perfil Natural, en el autoconcepto, y

entonces puede esperarse que el Perfil Natural continúe cambiando hacia la forma del Perfil Adaptado.

En resumen, el ratio de Modificación del Perfil nos permite evaluar el nivel presente de consistencia entre Natural y Adaptado. Dentro del rango normal de 20% a 69% hay una cuota normal de flexibilidad entre el Natural y el Adaptado. Cuando la MP está por debajo del 20% el individuo está modificando muchos aspectos de su estilo conductual, lo que podría confirmar un alto nivel de estrés por tanto ajuste.

Obviamente más con los candidatos que con los ocupantes del puesto, el Perfil Adaptado puede ser afectado por el trabajo anterior o por la percepción de los candidatos respecto de la posición que están solicitando. Si llega a contratarse a un candidato, debe re administrársele el PDA a los seis meses aproximadamente. Por lo general, para ese tiempo el Perfil Adaptado reflejará bastante bien la percepción de la persona de los requerimientos del puesto nuevo.

Estudios sobre el Indicador de Toma de Decisiones

Como ya sabemos el indicador de toma de Decisiones de PDA se mide mediante la comparación de la calificación del Eje del Riesgo con la calificación del Eje de las Normas.

$$TD = \frac{E}{R}$$

E N

El indicador de Toma de Decisiones mide hasta qué punto un individuo es incapaz de decidir entre cuál de dos áreas opuestas de conducta debe asumirse. Cuando Eje del Riesgo y el Eje de las Normas tienen una pronunciación casi igual, el rango de la TD puntúa entre 20% y 80% e indica que las personas vacilan entre sacar la cabeza y exponerse (...fuerza que propone el Eje del Riesgo) o no sacarla y evitar dicha situación (...fuerza que propone el Eje de las Normas). Cuando se contraponen la actividad del sistema nervioso simpático en contra de la actividad del sistema nervioso parasimpático la persona se muestra tensa y nerviosa, puede enfermarse fácilmente, mantiene hábitos de sueño irregulares, puede soñar despierta y dirige toda su energía hacia el interior. Así es que cuando el TD queda en 50% normalmente vemos vacilación e incertidumbre en la conducta de la persona cuyo Gráfico PDA estamos interpretando. Esta vacilación e incertidumbre la denominamos "Tensión o Conflicto en la Toma de decisiones" y podemos describir 3 tipos de Conflictos en la Toma de Decisiones:

1. Tensión o Conflicto Básico.
2. Tensión o Conflicto de Rol.
3. Tensión o Conflicto entre Patrones.

El Conflicto Básico se presenta cuando observamos la puntuación de 50% en el Gráfico de Perfil Natural. Inferimos que las causas de este conflicto se originan en ámbito privado, en el hogar o con la familia. Como Analistas no debemos involucrarnos en los conflictos personales del individuo. Podemos simplemente mencionar este dato que entrega el Gráfico PDA, explicar a la persona que se interpreta cierta vacilación en la toma de decisiones y sugerirle que "haga algo al respecto".

El Conflicto de Rol se presenta cuando observamos la puntuación de 50% en el Gráfico de Perfil Adaptado. Esto sugiere que la persona siente cierta confusión en lo que se entiende que se espera de ella en términos de su situación de trabajo. Hay a menudo señales confusas en el nivel en el cual se permite tomar las decisiones en las áreas importantes de conducta de trabajo. Este tipo de conflicto puede que se resuelva muy rápidamente a través de la consulta mutua entre la persona y su supervisor. Si esto se observa en un candidato entonces el Conflicto de Rol puede ser producto de las demandas del trabajo anterior o el motivo por el cual la persona está buscando cambiar de empleo.

El Conflicto entre Patronos ocurre cuando hay diferencias extremas entre estilo de Toma de Decisiones del Perfil Natural y el del Perfil Adaptado. Dicho conflicto genera en los Analistas PDA ciertas dificultades para descifrar cuál es la tendencia conductual exacta de la persona: ¿Es la tendencia que se muestra en el Perfil Natural o las tendencias sumamente diferentes evidenciadas en el Perfil Adaptado?

Estos "Conflictos" o tensiones no necesariamente señalan algún terrible problema crónico. La mayoría de los individuos normales experimentan conflictos como parte de las experiencias de la vida. El conflicto puede ocurrir por medio de muchos eventos diferentes que ponen a la persona en el centro de un dilema: "hacer algo o no hacerlo", "hacerlo de una manera (...asumiendo ciertos riesgos) o hacerlo de otra (...relevando más información para asegurarnos hacerlo como se debe hacer)" De hecho, la definición psicológica de conflicto es "la contraposición de dos fuerzas o pulsiones que no pueden ser satisfechas simultáneamente".

Es importante tener en cuenta que a veces, si no se hace algo al respecto y la situación que lleva a la persona a esta "tensión o conflicto" no cambia, entonces el conflicto puede mantenerse y persistir.

Estudios que ayudan a comprender el Conflicto en la Toma de Decisiones

Analizando más en detalle el indicador de "Toma de Decisiones" quisiéramos profundizar en el concepto de "Conflicto" ya que la "medida o proporción del conflicto" se ha considerado por mucho tiempo como la base para una "señal de alerta" sumamente importante en la interpretación del PDA. Así es que en función de las consultas que recibimos de los Analistas PDA en referencia a este delicado tema, entendemos necesario agregar una revisión de nuestras ideas sobre el "Conflicto en la Toma de Decisiones".

Definición

Entendemos el "Conflicto en la Toma de Decisiones" al estado de confusión o indecisión que se genera en la persona cuando el Eje del Riesgo y el Eje de la Conformidad a Normas tienen la misma fuerza. Se observa el "Conflicto" cuando el TD puntúa en 50% y puede ocurrir tanto en el Perfil Natural como en el Perfil Adaptado o bien en una amplia diferencia o falta de similitud entre ambos estilos de Toma de Decisiones.

Cuando el Conflicto está presente en el Perfil Natural se podría estar obteniendo un cuadro distorsionado de las tendencias naturales de la persona. Conflicto en el Perfil Natural indica que el individuo puede estar tratando con un problema de naturaleza personal; es decir, marital, financiero, con los hijos, etc., o bien podría estar tratando con un problema que si bien está relacionado con el empleo le está evidentemente afectando su vida personal. La confusión personal se presenta en el momento en que se llenó el Formulario PDA y, por consiguiente, si bien este indicador no afecta o incide en el Indicador de Consistencia, el Analista puede no estar obteniendo un cuadro claro y verdadero de las tendencias naturales auténticas de la persona.

Cuando el Conflicto se observa en el Perfil Adaptado indica que el individuo está experimentando confusión con respecto a la situación percibida del Rol para lograr el éxito. Específicamente, el individuo parece estar inseguro y dudar de hasta qué grado él/ella está a la altura de tomar la iniciativa, tomar ciertas responsabilidades y hacerse cargo de ciertos temas; es decir, tomar decisiones proactivamente versus no hacer estas cosas y consultar las políticas o con alguna autoridad antes de actuar. Cuando el Conflicto existe en el Perfil Adaptado debe tratarse apropiada y decididamente con la persona para atenuar los efectos contraproducentes. La gran mayoría de los gerentes no llegan a enterarse o a tomar conciencia de que subsiste este problema en su empleado. Por lo general el tema puede resolverse mediante una conversación abierta entre el empleado y su supervisor.

Cuando al comparar las percepciones del estilo de Toma de Decisiones del Perfil Natural con el estilo de Toma de Decisiones del Perfil Adaptado se observa una amplia diferencia, se da lo que conocemos como "Conflicto entre Perfiles". Específicamente, debido a la confusión creada por las diferencias entre ambos estilos de Toma de Decisiones el individuo no tomará una posición bien definida ante los problemas que se le presenten y se

observará en duda y vacilación. Esta condición normalmente se corrige cuando a un individuo se lo reubica en una posición más compatible con sus tendencias conductuales naturales.

Teoría

Marston estaba plenamente consciente de lo que él creyó que el CR medía. En primer lugar, él afirmó que el Eje del Riesgo y el de las Normas eran medidas independientes para las cualidades "simpáticas" y parasimpáticas" del comportamiento.

El concepto primario es el del conflicto básico, presumiblemente medido por el nivel de TD del Perfil Natural. Las inferencias lógicas al respecto de este tipo de conflicto pueden resumirse de la siguiente manera. *

Básicamente, el conflicto es un estado mental que impide al individuo, por lo menos temporalmente, escoger entre las alternativas para actuar. Dicho en términos más simples, le parece imposible tomar una decisión que se le requiera y, así, se encuentra "frente a un dilema". Más aún, siempre hay una decisión de por medio cuando una persona está "frente a un conflicto".

No importa si un individuo percibe inicialmente las alternativas que enfrenta como atractivas o rechazables. Una vez que se siente incapaz de escoger entre ellas, percibe la situación como amenazante, antagónica o desfavorable. Es más, ya que la persona sólo puede o bien (1) tomar un curso particular de acción, o (2) darse por vencida y no escoger ninguna alternativa, es fácil entender por qué el conflicto involucra sólo los Ejes del Riesgo y de Conformidad a Normas.

Cuando se presenta el Conflicto (TD = 50%) vemos un proceso muy agotador que consume grandes cantidades de energía en una lucha infructuosa por decidir qué hacer. Es más, ésta tensión, vacilación y ambivalencia pueden llegar a cambiar la potencial conducta del individuo, aún más allá de aquellos cambios que pueden esperarse observando el Perfil Natural de su PDA. La capacidad de la persona a rendir eficazmente tiende a deteriorarse y reducirse, incluso en situaciones donde la persona generalmente suele desempeñarse bien.

Aunque quienes se relacionan con esta persona pueden no estar realmente conscientes del impacto o las consecuencias del "conflicto", la indecisión básica caracterizará al individuo y se expresará a punto tal que llegará a ser observada, percibida por los demás. A esta persona es, por lo general, a quien se lo suele reconocer como a una persona indecisa. A diferencia de estos casos, quienes tiene cierta "tensión" en la toma de Decisiones pero no llegan a tener "Conflicto" se los suele reconocer como a personas que pueden variar en lo que se refiere a la prontitud con que toman sus decisiones o cuánto valor y confianza en sí mismos exhiben al expresar sus decisiones. Estas diferencias se indican, por supuesto, en el rango del TD en el cual se encuentre cada persona.

A pesar de que un individuo puede no estar pasando por una situación personal sobre la cual sea incapaz de tomar una decisión puede, aun así, estar experimentando algún conflicto que lo lleve a un estado de "confusión" y conflicto. En estos casos la persona está debatiéndose entre "confrontar y liberarse de la presión que siente" o bien "satisfacer las demandas del ambiente" que desde su perspectiva son incoherentes.

Cuando este tipo de conflicto se relaciona con la percepción de sus responsabilidades en el trabajo (Gráfico del Perfil Adaptado), como sucede más a menudo, indica que el individuo está confundido sobre los límites y espacios de decisión, autoridad y responsabilidad, y esto por lo general se da por falta de claridad en la comunicación y el tipo de relación que la persona lleva con su superior. Es por esto que el supervisor sólo necesita aclarar las exigencias del rol impuestas sobre el individuo revisando y discutiendo con él sus espacios de decisión, su autoridad para así expresarle más claramente sus responsabilidades. Una vez que la persona llega a comprender más claramente lo que se espera de ella oportunamente se liberará de la confusión que genera el conflicto en el Perfil Adaptado de su PDA.

Sin embargo, no siempre la solución es tan simple. Hay veces en las cuales solo clarificar lo que la posición exige no alcanza y es necesario reubicar a la persona. Asimismo, algunas posiciones, de hecho, resultan ser trabajos que exponen a quienes las ocupan a constantes conflictos, característica para la cual no cualquier persona puede responder correctamente. Por ejemplo, puede esperarse que quien ocupe una posición actúe de forma audaz y decididamente y que también sea sumamente meticuloso y exigente en el manejo de detalles críticos. Tal combinación de expectativas impone una demanda en la que chocan las disposiciones conductuales. Así es que a veces es necesario "redefinir o reformular la posición" y tal vez de la que es hoy una sola posición sumamente conflictiva deberían surgir dos posiciones diferentes y así reasignar las tareas respectivas e incompatibles entre ambas posiciones para lograr así que la tensión y confusión de los individuos se resuelva.

Parece absolutamente lógico el hecho de que el conflicto en el Perfil Adaptado y el Conflicto entre Perfiles persistan si las condiciones y circunstancias que los producen permanecen sin cambios. De la misma forma, el problema personal y el correspondiente conflicto en el Perfil Natural persistirán hasta que el individuo tome alguna decisión o algún tipo de acción que le permita resolver el conflicto. Oportunamente, la decisión que tome o acción que realice puede o no tener consecuencias positivas y satisfactorias para el individuo, aun así la persona puede, ya libre del conflicto, rápidamente seguir optando por nuevas alternativas de entre las que tenga disponibles. Aun así creemos que este último tipo de conflicto puede durar por períodos muy prolongados de tiempo si no se toma ninguna decisión o acción al respecto. Mencionamos esto ya que sabemos que hay algunas personas que se pasan la vida en lo que puede llamarse "un estado perpetuo de conflicto".

Primer Estudio sobre el Eje del Autocontrol: observaciones y Pautas para su Interpretación

Durante un periodo de diez años, el equipo de PDA International ha evaluado, interpretado y estudiado miles de PDA's. Debido a este gran volumen y a la naturaleza de nuestros proyectos podemos confirmar que tuvimos la oportunidad de observar la teoría de Marston en acción. Como base que fundamenta los estudios y conclusiones que compartiremos en el presente artículo, consideramos importante compartirles cómo operamos en nuestros proyectos que requieren evaluaciones, ya sean para procesos de Búsqueda y Selección o para estudio de grupos de empleados en procesos de Gestión y Desarrollo de habilidades.

Nuestros proyectos requieren muchas veces la generación de estudios de compatibilidad tanto a empleados como a candidatos que se postulan a una gran variedad de posiciones. Estos estudios de compatibilidad se validan subsecuentemente en entrevistas controladas con los gerentes de las empresas Cliente, así como también corroboramos las referencias. Como parte de los procesos de evaluación, los candidatos completan adicionalmente un extenso estudio que incluye información de fondo con preguntas de respuesta abierta que pueden interpretarse y agregan valiosísima información. El propósito de estos extensos estudios que incluyen preguntas abiertas es obtener de los candidatos o empleados información adicional al estilo conductual, revelado en los Reportes y Gráficos PDA. En aquellos casos en los cuales evaluamos empleados que están, al momento de la evaluación, ocupando activamente puestos de trabajo, solicitamos adicionalmente a sus gerentes y supervisores reportes escritos que describan e identifiquen sus rasgos conductuales específicos, las habilidades observadas, los logros y/o los problemas observados en su desempeño cotidiano. De algunos Clientes, llegamos muchas veces a obtener también encuestas que miden aspectos actitudinales de sus empleados y registros de análisis de puestos escritos por los ocupantes del mismo. A menudo nuestros Consultores han tenido la oportunidad de discutir extensamente y profundizar en casos puntuales con los gerentes o supervisores de algunas personas. A partir del análisis de toda esta inmensa cantidad de datos, objetivos y descriptivos, y de toda esta información relevada tomamos el compromiso de medir, describir, confirmar y validar las características, rasgos y habilidades específicas descriptas en cada ítem del PDA Assessment.

Es importante mencionar que tal vez no ha habido tiempo suficiente para realizar una investigación detalladamente controlada o para realizar un registro sistemático de todas nuestras observaciones, pero nos hemos enfocado en algunas de las principales dimensiones de PDA, que desde nuestra perspectiva, parecían requerir, inicialmente, una mayor profundización y aclaración. Una de estas dimensiones que consideramos requiere una mayor profundización, es el Eje del Autocontrol, ya que al comienzo de nuestra experiencia, no estábamos satisfechos con nuestra habilidad para interpretar el Eje del Autocontrol, aunque regularmente estudiábamos y nos referíamos a toda la información contenida en las instrucciones. Teníamos la errónea impresión de que el Eje del Autocontrol se trataba únicamente de una categoría especial de conducta relacionada con la ética, la

moral y la adhesión a las normas socialmente aceptadas. Desde el principio encontramos que el Autocontrol era una medida válida de un maduro ajuste social y de valores conservadores esperados y aceptados. No obstante, ya desde ese momento demostraba tener un impacto mucho más completo o general en el estilo conductual de las personas del que nosotros podíamos explicar. A través de nuestros estudios y de un proceso gradual de observación y razonamiento inductivo desarrollamos una estructura teórica y un conjunto de pautas que nos ayudan a ampliar la información para así entender mejor qué es el Autocontrol y cómo debe interpretarse su impacto sobre la conducta diaria.

Sospechamos que otros Analistas han llegado a conclusiones similares. Presentamos algunas de las observaciones más destacadas:

1. Con nuestra diversa muestra de sujetos, hemos encontrado que la edad, el perfil patrón y otros factores circunstanciales son importantes y deben ser tomados en cuenta al momento de interpretar la relación entre un Eje individual Intenso y un Eje del Autocontrol Intenso. Basados en esto podemos confirmar que es importante la fuerza, la "Intensidad del Eje" sin la necesidad de adherirnos estrictamente a las definiciones de la escala.
2. A pesar de haber analizado una gran cantidad de personas con características conductuales sumamente diversas no hemos encontrado diferencias sensibles entre quienes poseen un Eje del Autocontrol Alto con una Intensidad del Eje = $o > a$ 50% y quienes poseen un Eje del Autocontrol bastante Alto con una Intensidad del Eje = $o > a$ 80%. Sin embargo, en los niveles más Altos, cuando la Intensidad del Eje excede 90%, hemos descubierto más a menudo señales de inflexibilidad, testarudez y otros rasgos asociados con un Eje del Autocontrol intensamente Alto.
3. Con pocas excepciones, existe una fuerte tendencia en las personas más jóvenes,, adolescentes tardíos y otros apenas entrados en los veinte, a tener el Eje del Autocontrol más Bajo. Aun así existen evidencias bastante fuertes que confirman que, en aquellos casos en los que el Eje del Autocontrol es muy Bajo, no necesariamente se comportan de manera irresponsable o con falta de lealtad. Las respuestas de estos jóvenes sugieren fuertemente que éstos sujetos no son irreflexivos, sino que reconocerán a menudo ser tímidos y que les falta confianza. Estos jóvenes parecen todavía estar en el proceso de socialización adulta, más o menos intentando descubrir "quiénes son y en qué creen". Pueden ser menos firmes en sus convicciones y menos consistentes en sus acciones que los sujetos mayores, pero no existe ninguna razón para creer que ellos, como grupo, están propensos a comportarse antisocialmente. Es fácil distinguir a aquellas personas de esa edad que poseen el Eje del Autocontrol Alto, que son relativamente pocas, ya que estos responden a situaciones y adoptan posturas muy similares a las que adoptan sujetos mayores con el Eje del Autocontrol Alto.

4. Como podría suponerse, quienes poseen el Eje del Autocontrol Alto o intensamente Alto tienden a tener un perfil patrón cercano al de 100 30 70 o. Un Eje del Autocontrol Alto parece ser "normal" y ajustarse a las tendencias propias de un Perfil de Referencia "Investigador"; pues estos individuos ya poseen los rasgos de dominio, objetividad y determinación que también son propios y característicos de un Eje del Autocontrol Alto. Hemos observado un número significativamente bajo de personas con esta tendencia conductual reflejada a través de los 4 ejes primarios de PDA y con un Eje del Autocontrol debajo de la media. Estas observaciones verifican que un Eje del Autocontrol Alto es más común y quizás más fácil de desarrollar para ciertos perfiles, aun así el Eje del Autocontrol parece seguir confirmando que es una medida separada e independiente en vez de ser un resultado matemático que se mueve en función de los 4 ejes primarios.
5. Los Ejes del Autocontrol Bajo e intensamente Bajo, tienden a aglomerarse alrededor del estilo del Perfil de Referencia "Cautivador" y ocurren más frecuentemente con las variaciones del 00 100 00 100. Un Eje del Autocontrol Alto o intensamente Alto es raro en perfiles del tipo 00 100 00 100, pero hay excepciones. Las conductas y el tipo de respuestas de estos sujetos es fácil de distinguir frente a las de los sujetos con el mismo perfil y un Eje del Autocontrol Bajo. Quienes poseen el Eje del Autocontrol Alto son personas que se muestran más seguras, firmes en sus convicciones, objetivos y más interesadas en la capacidad personal que en la popularidad o aprobación. El perfil 00 100 00 100 proporciona un buen ejemplo de las claras diferencias entre ambos estilos conductuales que parecen ser determinadas, principalmente, por la incidencia del Eje del Autocontrol. Así es que, los sujetos que se acercan a este perfil patrón (00 100 00 100) y poseen un Eje del Autocontrol Bajo no son juiciosos, diplomáticos y encantadores según se indica en la descripción del perfil "Cautivador". En cambio, tienden a ser egocéntricos, inseguros y defensivos. Los rasgos típicos o esperados, asociados con este perfil patrón, parecen aparecer cuando el Eje del Autocontrol se acerca a la media. Es importante notar que las descripciones de perfil patrón polares y sub-polares, que predisponen las expectativas de los Analistas, no toman en cuenta el Eje del Autocontrol.
6. En reiteradas oportunidades nuestros Consultores han documentado varias personas que a pesar de tener un Eje del Autocontrol Alto o intensamente Alto han roto firmes compromisos o han falsificado intencionalmente sus calificaciones profesionales. Estos individuos siempre han expresado que contaban con una "buena" o egoísta razón para su conducta no ética. Nosotros todavía creemos que la inmensa mayoría de las personas que cuentan con un Eje del Autocontrol Alto tienen un sólido sentido de responsabilidad y una fuerte preferencia por la conducta social correcta. Parece simple y claro, sin embargo una persona que posee el Eje del Autocontrol Alto también puede falsear información al momento que necesita promover el propio negocio o los propios intereses de su carrera. Un firme Autoconcepto amoral ayuda a justificar la conducta que no es técnicamente honrada. Nosotros ahora creemos que un Eje del Autocontrol

Alto o intensamente Alto puede, en vez de siempre manifestarse como la íntima adhesión a las prácticas éticas, llegar hasta a justificar una "justicia propia" y, adicionalmente, mostrar cierta renuencia para admitir el error. En base a esto consideramos que el Eje del Autocontrol es, después de todo, un "Reporte del Autoconcepto" en sí mismo, tan completo y sujeto a la actuación consciente de un estilo conductual como el descrito por los 4 Ejes primarios.

7. Es muy común observar que la intensidad del Eje del Autocontrol es diferente en los perfiles Natural y Adaptado. Observamos que la tendencia o intensidad del Eje del Autocontrol suele ser mayor en el Perfil Natural, pero un Eje del Autocontrol más Alto en el Adaptado también suele observarse. Estos casos se dan ya que algunas personas pueden usar una medida extra de autodisciplina, de Autocontrol, para satisfacer las demandas de sus empleos, lo que los lleva a subir la fuerza del Eje del Autocontrol en el Perfil Adaptado. También hemos observado otras variaciones circunstanciales en la intensidad del Eje del Autocontrol, por ejemplo, en empleados que trabajan hace muchos años en una misma compañía y no se sienten valorados o bien recompensados. Esta situación los lleva a sentirse desmotivados, a bajar su Eje del Autocontrol y al tiempo se generan problemas propios de la baja autoestima. Las personas que poseen el Eje del Autocontrol Alto y se desempeñan en una posición nueva o incompatible con sus características conductuales suelen, a menudo, bajar su Eje del Autocontrol en el Perfil Adaptado. Es común observar individuos con "Conflicto Directo" en el Perfil Natural (TD=50%) que tienen el Eje del Autocontrol intenso Alto o Bajo. Hemos observado, por ejemplo a varias mujeres recientemente divorciadas, que quedan a cargo de otras personas, cuya Intensidad del Eje para el Eje del Autocontrol estaba muy intenso, por encima del nivel 90%. Ellas reconocieron el estrés que les generaba su situación actual y la necesidad de usar un extra de auto-disciplina que las ayudaría en ese momento difícil y de transición. Estos ajustes son razonables, ya que el Eje del Autocontrol es una medida del ajuste social auto-percibido. En un momento sumamente difícil o en tiempos de prueba, se requerirá de ese reajuste. Es probable que aquellas personas que tienen confianza en ellos mismos y un autoconcepto fuerte recurran a sus reservas de autodisciplina. Las personalidades menos maduras y pobremente integradas pueden perder el control y sentirse incapaces de tolerar dicha compleja situación.
8. Las personas que tienen un Eje del Autocontrol intensamente Alto o Bajo tienden a responder fuertemente de una forma propia y característica relacionada a la fuerza de su Autocontrol, siendo estas tendencias (...las ligadas a su intenso Autocontrol) más fuertes y hasta llegar a preponderar sobre las conductas propias de una determinada edad o propias de un determinado Perfil Patrón (Perfil Patrón es el compuesto por la combinación de sus cuatro Ejes primarios). Éstas respuestas características podemos llamarlas "conductas del Eje del Autocontrol" porque relacionan fuertemente al compromiso de la persona con la honestidad, la ética, el pensamiento racional y toma de decisiones objetiva. Notamos esto ya que cuando observamos a personas que

poseen el Eje del Autocontrol en situacional, es decir cerca de la media ($PS=50 \pm 15$), es muy fácil observar e identificar las tendencias y características conductuales propias que reflejan su Perfil Patrón, es decir la combinación de sus cuatro ejes primarios. Esto no es posible o no es fácil con aquellas personas que poseen el Eje del Autocontrol intenso ya sea en Alto o en Bajo. Nos referimos a estas personas como "Eje del Autocontrol total". Debemos asumir que su Perfil Patrón todavía opera, es decir que aun despliegan conductas y características relacionadas a sus cuatro Ejes primarios, pero su conducta parece estar muy controlada, tapada o alterada por el control intelectual y la fuerte autodisciplina de un Eje del Autocontrol intensamente Alto o bien por la volatilidad e inestabilidad propias de un Eje del Autocontrol intensamente Bajo.

Segundo Estudio sobre el Eje del Autocontrol: observaciones y Pautas para su Interpretación

Marco Teórico

A medida que continuábamos observando el fuerte y generalizado impacto del Autocontrol en el estilo de comportamiento de varios Perfiles Patrón surgió la necesidad de desarrollar un marco teórico para explicar más en profundidad la naturaleza del Autocontrol y su relación funcional con los 4 ejes primarios. La materia prima para este marco teórico se encontraba ya disponible en la Teoría de Marston sobre la que se desarrolla el PDA y en algunos otros conceptos psicológicos bien conocidos. La Teoría de Marston postula cuatro tendencias de comportamiento básicas que están determinadas por la percepción, el sistema nervioso autónomo y el sistema endocrino. A partir de ahí se generan, a grandes rasgos, respuestas involuntarias aprendidas temprano en la vida o posiblemente determinadas por experiencias de vida u otros factores fisiológicos.

Los psicólogos generalmente están de acuerdo en que los rasgos básicos de personalidad se forman temprano en la niñez y que luego, a lo largo de la vida, se van encontrando y asimilando nuevos medios alternativos de expresión, aun así, estos no cambian drásticamente las bases de la conducta de una persona "normal" y saludable.

La teoría del Marston afirma que las tendencias de respuestas basadas o fundamentadas en el Perfil Patrón (...formado por los 4 ejes primarios) han sido conformadas y condicionadas en las primeras etapas de la vida, en cambio, los rasgos propios del Autocontrol son aprendidos más conscientemente, aun así se vuelven habituales y se van consolidando a través del tiempo. Se considera así que el Autocontrol mide conductas aprendidas posteriormente en la vida durante el proceso de socialización del adulto.

En principio, observamos que las personas con Autocontrol Alto tenían un efecto generalmente inhibitorio, es decir que modera o reduce la fuerza, en la expresión de Ejes ProActivos (Eje del Riesgo y Eje de la Extroversión) Altos. Las tendencias propias de los Ejes primarios parecen permanecer intactas pero se expresan a través de conductas más maduras, más socialmente aceptables. Creemos ahora que una función del Autocontrol es moderar las conductas extremas que generalmente son percibidas como "falta de adaptación" o incompetencia en la sociedad adulta. La conducta competente puede definirse, en otros términos, como la "conducta que funciona".

En el mundo del adulto es difícil lograr metas realmente valiosas o de peso sin el debido planeamiento, sin autodisciplina y sin estrategias claras. Las conductas desinhibidas, egocéntricas y que buscan satisfacción rápida y superficial, que son propias de la niñez, con el tiempo se vuelven inservibles ya que no producen resultados deseables. La premisa más básica de la teoría del aprendizaje enuncia que "las respuestas no reforzadas se abandonarán o modificarán".

Nos parece interesante comparar, pero no igualar, la naturaleza y función del Eje del Autocontrol con las del Yo y Súper Yo de la teoría psicoanalítica. El Yo surge de, y más tarde controla o regula, las tendencias básicas y los instintos. El propósito u objetivo del Yo es entender, tratar y relacionarse de forma realista con el mundo exterior. El Súper Yo trata de incorporar normas paternas y sociales directamente al sistema de valores del individuo, con el fin de suprimir las tendencias instintivas y básicas. La función continua del Yo es mediar entre los instintos primarios y el Súper Yo restrictivo para facilitar así la intermediación y asegurar la reducción de las tendencias del Ello mediante conductas socialmente aceptadas. La "fuerza del yo" generalmente se define como la habilidad de mantener un ajuste global a través de probar la realidad y la firmeza de carácter. El Autocontrol ciertamente no es una medida directa de la fuerza del Yo o del Súper Yo, pero su impacto frente a las tendencias y respuestas inmaduras / incompetentes puede corresponder aproximadamente al impacto combinado del yo y el Súper Yo en los instintos primarios.

Hemos observado, pero no confirmado, una fuerte tendencia de correlación positiva entre la fuerza del Eje del Autocontrol y el Nivel de Educación. Tenemos la fuerte sospecha de que la habilidad intelectual innata facilita el desarrollo de un Autocontrol Alto, por lo menos para algunas personas. De hecho el Autocontrol se desarrolló, originalmente, como una línea que une a una conducta que demostró ser inteligente y la correspondiente habilidad de planeamiento. Su significado central indica que las conductas propias del Autocontrol Alto "hacen necesario una valoración racional y objetiva de cada acción y sus efectos". Ésta actividad, de alto nivel cognitivo, nunca puede lograrse a menos que un individuo adopte un conjunto consistente de creencias y normas que le permitan hacer juicios de valor. Este conjunto de creencias y normas se conformará en base a los valores del Súper Yo, de la familia y de la sociedad.

Algunas personas que poseen el Eje del Autocontrol Alto son sumamente moralistas y compulsivos en su adhesión a las reglas de conducta social. Otros son altamente objetivos, analíticos e interesados en la consistencia y exactitud sin ninguna preocupación por los problemas morales o éticos. Muchas personas de Autocontrol Alto parecen esforzarse para mantener la autodisciplina y que se cumplan las normas de ajuste social. Sospechamos que la conducta de quienes poseen Alto el Eje del Autocontrol se basa en sus valores subyacentes, valores que han sido aprendidos y adoptados principalmente para proporcionar orden y razón a la vida y por eso desarrollan y fortalecen sus habilidades para ajustarse eficazmente a las responsabilidades del adulto. Sin menospreciar el valor moral y humanista de quienes poseen un Alto Autocontrol, creemos que la adhesión a las normas sociales y éticas es una estrategia de ajuste que facilita eficazmente la competencia en el sentido más amplio como "conducta que funciona" y porque es bien vista y aceptada por la sociedad del adulto.

Pautas para la Interpretación

Podemos citar el caso de una persona que presentaba un Perfil Patrón 100 40 50 10 con los Ejes del Riesgo y del Autocontrol intensamente Altos (IE>80%). En esta persona, si bien en su estilo observamos claramente conductas relacionadas a su Alto eje del Riesgo notamos que se expresaban en una forma mucho más contenida o intelectualmente controlada de lo que nosotros esperábamos. Pronto observamos también que las personas que poseían el Eje de la Extroversión Alto acompañado de un Autocontrol también Alto las conductas de orientación a personas se expresaban en términos más controlados y objetivos. Hasta cierto punto quienes poseían Alto el Eje de la Paciencia parecían volverse más tolerantes y más objetivos. Las personas que poseían el Eje de la Conformidad a Normas Alto con un Autocontrol también Alto o intensamente Alto parecían más firmes en sus convicciones y menos preocupados por la aprobación por parte de otros.

Las personas que poseían el Eje del Riesgo Bajo no se pusieron asertivos y no pasaron a asumir riesgos, aun así parecían ganar confianza y firmeza con la autocomprensión y madurez mental que les proporcionaba el Alto Autocontrol. Las personas que poseían el Eje de la Extroversión Bajo revelaron menos escepticismo y parecían estar más cómodos con la interacción social. Las personas que poseían el Eje de la Paciencia Bajo parecían controlar mejor su ansiedad e impaciencia gracias a la autodisciplina y la objetividad proporcionada por un Alto Autocontrol. Las personas que poseían el Eje de Normas Bajo acompañados por un Autocontrol Alto estaban conscientes de su naturaleza independiente y parecían esforzarse por adaptarse y abrirse más a las ideas de los demás.

Observamos todos estos efectos en personas de Alto Autocontrol en reiteradas ocasiones y encontramos un número significativo de sujetos que podían hasta llegar a describir la manera en la que ellos habían aprendido a controlar, contener o modificar alguna tendencia o respuesta inadaptada o incompetente. Entendemos que a esto se llega gracias al ejercicio de supervisar sinceramente las propias conductas y respuestas a fin de ir modificándolas y así obtener mejores resultados. Es algo así como un proceso de autodesarrollo que produce lo que algunos llaman "competencia consciente". Con la práctica (ensayos reforzados), el nuevo estilo de comportamiento se vuelve más habitual. El cambio se logra, al parecer, cuando la fuerza del hábito alcanza un nivel alto y el Autoconcepto se altera inconscientemente.

Para ayudarnos a predecir el impacto de un Autocontrol Alto en tendencias de ejes primarios Altos o intensos hemos desarrollado un juego de reglas que continuamos probando y mejorando. Es importante recordar que la introspección y disciplina que produce el Alto Autocontrol alteran solamente las expresiones exteriores mientras que las tendencias de ejes primarios permanecen más o menos intactas.

Regla #1:

Las personas que poseen el Eje del Autocontrol Alto tenderán a contener o a "suavizar" el efecto de sus Ejes Pro-Activos altos" (Riesgo y Extroversión) mientras fortalecerán con objetividad y firmeza la expresión de ejes Re-Activos "bajos" (Paciencia y Conformidad a Normas): A través del aprendizaje y del esfuerzo consciente, creemos ahora que un Autocontrol Alto tenderá a modificar la expresión de tendencias de los ejes Altos y Bajos de la siguiente manera:

- Eje del Riesgo Alto: añade técnica, sutileza, reduce y modera la tendencia a dominar.
- Eje de la Extroversión Alto: añade propósito, consistencia, equilibrio, reduce la superficialidad.
- Eje de la Paciencia Alto: añade objetividad, sensibilidad, reduce la orientación excesiva a los detalles y al status-quo.
- Eje de las Normas Alto: añade confianza en sí mismo, firmeza, reduce la timidez y la postura defensiva.
- Eje del Riesgo Bajo: añade optimismo, confianza en lograr las metas, reduce la aceptación pasiva de normas.
- Eje de la Extroversión Bajo: añade visión social y reduce la tendencia al aislamiento.
- Eje de la Paciencia Bajo: modera la impaciencia, añade equilibrio y reduce la impulsividad.
- Eje de las Normas Bajo: añade flexibilidad, manejabilidad - reduce las tendencias opositoras.

Regla #2:

Las personas que poseen el Autocontrol Alto tenderán a moderar los comportamientos y harán un uso más maduro, intelectual, controlado y analítico de su estilo conductual descrito por los 4 Ejes Primarios: Esto implica que la fuerza del Autocontrol Alto parece no tener un impacto igualmente fuerte en todos los Ejes. El efecto restrictivo, moderador, contenedor que produce el Autocontrol Alto podría ser muy fuerte en una persona que posee el Eje de la Paciencia Bajo, mientras que el cambio o efecto en el estilo de una persona con el Eje de la Paciencia Alto puede ser sumamente sutil. Por ejemplo, el Autocontrol Alto parece tener poco efecto en perfiles del tipo 100 00 100 00, pero un Autocontrol Alto tendrá un efecto sensiblemente fuerte y perceptible en los perfiles del tipo 00 100 00 100. Esta pauta no aplica cuando un Autocontrol es intensamente Alto.

Regla #3:

Las personas que poseen el Eje del Autocontrol Bajo no controlarán muy bien sus tendencias de respuesta extremas y mostrarán menos control emocional, objetividad, madurez y confianza en sí mismos, tal como lo indican las definiciones de las escalas y las descripciones del Manual PDA en función del perfil patrón relativo a sus 4 Ejes

Primarios (...que asumen un Autocontrol medio): El efecto de un Autocontrol Bajo o intensamente Bajo es, obviamente, menos consistente y menos predecible. Suele presentarse en individuos que no han desarrollado bien su autoconcepto, no se han comprometido firmemente con un estilo conductual así como lo han hecho las personas de Autocontrol Alto. Podemos asumir que las personas con un Eje del Autocontrol Bajo no tienen la percepción interna o la disciplina que se requiere para moderar y volver más consistentes sus tendencias de respuesta fuertes. El efecto de un Autocontrol Bajo probablemente no es sistemáticamente igual en todas las personas. No obstante, más allá de estas Reglas, los Analistas deben entender que el Autocontrol Alto o Bajo tiene efectos diferentes y hasta opuestos según el estilo conductual descrito o determinado por los 4 Ejes Primarios. Debe notarse que no podemos definir que "todos quienes poseen el Eje del Autocontrol intensamente Bajo, de cualquier edad, serán totalmente rebeldes o inconsistentes" ya que por ejemplo, sabemos de personas muy exitosas y con excelente orientación al logro que tienen un Autocontrol Bajo. Nosotros consideramos que estos individuos pueden tolerar la incertidumbre que produce el Autocontrol Bajo mejor que la mayoría de los otros.

Debido a la estrecha conexión entre el Autocontrol con la responsabilidad social, consistencia y autodisciplina, vemos la fuerza del Autocontrol Alta (en un rango moderado) como un recurso valioso para la mayoría, si no en todas, las situaciones. No es tan esencial para trabajos de bajo nivel o menos complejos, pero sí es muy valioso en posiciones de dirección o en posiciones que requieren ser responsable por otros, un juicio maduro y/o habilidad objetiva para resolver problemas complejos y estratégicos. Al revisar Perfiles Conductuales nos concentramos en interpretar algunos aspectos éticos relacionados al Autocontrol. Ponemos bastante énfasis en verificar la experiencia, los hábitos de trabajo y consistencia de quienes poseen el Eje del Autocontrol Bajo. También tendemos a caratular a los sujetos con un Autocontrol Alto refiriéndonos al orgullo que ellos expresan a través de su ajuste a sus propias normas éticas y su sentido de responsabilidad. Sin embargo quedamos en ambos casos muy lejos de predecir su honestidad o su grado de adhesión a los códigos de conducta aceptados.

En la actualidad, todavía estamos observando y seguimos aprendiendo sobre el Eje del Autocontrol. No tenemos ningún procedimiento gradual para interpretar la fuerza del eje en cada caso o para integrar las variaciones de Autocontrol con todos los perfiles patrón núcleo, polares o subpolares. Junto con las observaciones presentadas arriba, las siguientes sugerencias deben ser útiles:

1. Siempre recuerde que el Autocontrol es un auto-reporte del autoconcepto. No mide actitudes o valores directamente, y está sujeto a las mismas influencias medioambientales que los 4 Ejes Primarios.
2. Piense en el Autocontrol principalmente en términos de madurez de juicio o de firmeza de creencias, objetividad, habilidad de razonamiento analítico, autodisciplina y competencia en lugar del cumplimiento de normas o aceptabilidad social.
3. Considere que el Autocontrol es un Eje separado "activo" que juega un papel crucial en determinar una variedad de rasgos de personalidad, así como aptitudes y habilidades cognoscitivas. El Autocontrol agrega nuevas dimensiones al estilo de comportamiento determinado por los 4 Ejes Primarios del perfil patrón.
4. No se adhiera estrictamente a la escala de definiciones del Autocontrol, dado que siempre existe la posibilidad de un error de medida; Recuerde que el Autocontrol interactúa con otras variables para producir efectos diferentes en los sujetos individuales.
5. Nunca suponga rasgos inusuales sólo en base a la fuerza de un Autocontrol Alto, pero esté especialmente alerta a la rigidez de una Intensidad del Eje mayor a 90%.
6. Busque diferentes tipos de rigidez, y no solo aquellos relacionados a un Autocontrol intenso. Algunos sujetos parecen demasiado preocupados con la rectitud y consideración de valores humanistas para trabajar cómodamente en un ambiente de negocios competitivo. Otros parecen carecer de imaginación y espontaneidad debido a una confianza extrema en las reglas de la lógica o el pensamiento racional. Algunos parecen ser compensadores morales y virtuosos que utilizan su bien ponderado Alto Eje de Conformidad a Normas para ganar prestigio y justificar sus acciones egocéntricas. El grupo más grande puede ser el de quienes poseen un Alto Eje del Riesgo y Bajo Eje de las Normas, con Alta Intensidad del Perfil, que tienen una imperiosa necesidad de dominio o mando. Estos individuos parecen estar fuertemente investidos por la necesidad de ser considerados como "la autoridad". Ellos se definen como muy responsables, pero tendrán una actitud de superioridad por lo que raramente admitirán sus errores o debilidades.
7. Siempre tome en cuenta la edad, dado que el Autocontrol es una medida de prioridades y valores internos propios de un adulto. Una persona de 18 años, con una Intensidad del Perfil muy Bajo puede en su conducta mostrarse como si tuviese un Autocontrol "Alto". Mientras que los sujetos de mayor edad, con Bajo Autocontrol, tienen una mayor probabilidad de mostrarse inseguros, incoherentes, no perceptivos y menos "astutos". También pueden carecer de metas claras y son más difíciles de liderar o desarrollar.

8. Trate de interpretar las diferencias entre la fuerza del Autocontrol en los perfiles Natural y Adaptado, y busque otras influencias circunstanciales adicionales al Autocontrol. Cuando observamos un Autocontrol Bajo en el Perfil Adaptado podría indicar que la persona se siente limitada o tiene poca confianza en sí misma, o hasta cierta sensación de incapacidad para satisfacer las expectativas del rol. Cuando observamos un Autocontrol Alto en el Perfil Adaptado confirmamos la habilidad del individuo para recurrir a sus reservas de autodisciplina y así satisfacer las expectativas de la posición. Los niveles sumamente Altos de Autocontrol pueden llegar a revelarnos fuertes problemas de ajuste, de adaptación. Los Autocontroles intensamente Bajos pueden ir acompañados de descontento prolongado y crónico. Pueden encontrarse Autocontroles intensamente Bajos en personas muy independientes y creativas o individualistas que tienen filosofías y valores propios únicos.
9. No confie demasiado en las descripciones del perfil patrón descrito por los 4 Ejes Primarios sin tomar en cuenta la fuerza del Eje del Autocontrol. Espere fuertes variaciones de estas descripciones en aquellas personas que poseen el Eje del

Autocontrol intensamente Alto o Bajo. El desafío para el Analista PDA es determinar lógicamente (y luego verificar...) la manera en la que el Eje del Autocontrol actuará recíprocamente con las influencias de los 4 Ejes Primarios para producir un estilo de comportamiento totalmente integrado.

Compatibilidad con el Puesto

En este artículo describiremos un aspecto básico del PDA Assessment, el concepto de Compatibilidad. Describiremos cómo mediremos y entenderemos la coincidencia, correlación o compatibilidad entre el estilo conductual de una Persona y las demandas conductuales de un determinado Puesto.

La Compatibilidad es una estimación del grado de coincidencia entre las tendencias del comportamiento de una persona y la conducta requerida para un desempeño exitoso en el trabajo. El lector debe notar que un valor alto de Compatibilidad no garantiza una actuación exitosa en el trabajo; todo lo que sugiere es que las conductas requeridas por la posición son compatibles con la predisposición de comportamiento del individuo, por lo cual se esperaría un buen desempeño. Recordemos que el desempeño exitoso de una persona en un determinado puesto se debe no solo a la compatibilidad en relación al Perfil Conductual, sino también a numerosos factores adicionales, tales como la formación, el conocimiento, la experiencia, el deseo de tener éxito y muchos otros.

La Compatibilidad se calcula poniendo en correlación el Perfil Patrón de una persona con el Perfil de un Puesto. De dicha comparación surge un Valor de Compatibilidad que puede generarse para los perfiles Natural y Adaptado. En la actualidad esta comparación la realiza automáticamente el sistema, mientras que en las primeras versiones de la herramienta las calificaciones se obtenían a través de unas Tablas de Correlación.

La Calificación de Compatibilidad irá desde 100%, cuando la coincidencia entre el Perfil Patrón de la persona y el Perfil del Puesto es exacta, hasta un 0% que describe una desigualdad. Se define en términos de porcentaje. Como regla básica cuanto más alto es el porcentaje de la correlación, más fuerte es la coincidencia entre las tendencias del comportamiento de una persona y los requisitos conductuales del puesto.

- Cualquier calificación menor de 50% indica que las tendencias de comportamiento del individuo son significativamente diferentes a las demandas de comportamiento requeridas por la posición. Hay muy pocas posibilidades de que la persona pueda responder exitosamente a los requerimientos comportamentales de la posición. Seguramente le requiera mucho esfuerzo y podría llegar a desmotivarse fácilmente.
- Cuando la Calificación de Compatibilidad se observa entre 50% y 69% indica una coincidencia moderada.
- Cuando la Calificación de Compatibilidad se observa entre 70% y 89% indica una buena coincidencia.
- Cuando la Calificación de Compatibilidad se observa por encima del 90% indica una muy buena coincidencia, por lo tanto hay muchas posibilidades de que la persona

pueda responder exitosamente y sin mayores esfuerzos a los requerimientos comportamentales de la posición.

Validez de la Calificación de Compatibilidad

Puesto que es la comparación entre dos perfiles lo que determina la Calificación de Compatibilidad, la validez de esta calificación y su interpretación depende de la consistencia y objetividad con la cual se han obtenido tanto el Perfil de la Persona como el Perfil Patrón de la posición.

Es importante que el Perfil Patrón del Puesto sea un verdadero reflejo de las necesidades de dicha posición. Si la definición de los requerimientos conductuales de dicha posición fue realizada en quince minutos, durante un almuerzo y sobre una servilleta, la Calificación de Compatibilidad será inválida, no importa cuán sólida parezca.

Por supuesto, los datos tienen que ser relevados de una forma apropiada para asegurar su validez. Si los Perfiles Patrón son cuestionables entonces la Calificación de Compatibilidad también será dudosa.

Interpretación de la Calificación de Compatibilidad

Interpretar la Calificación de Compatibilidad no es un proceso matemático y directo, ya que la Calificación de Compatibilidad no es un valor absoluto. Debido a esto recomendamos, como una regla interpretativa básica, interpretarla en combinación y observando también otros indicadores del Perfil Conductual de la persona.

Si la Calificación de Compatibilidad es baja, busque las razones que expliquen por qué la persona podría ser un candidato mejor de lo que describe la calificación. Por ejemplo, si observamos en un candidato una baja Calificación de Compatibilidad pero con varios indicadores observados en el Gráfico PDA que describen a esta persona como "muy flexible" (Intensidad del Perfil bajo, por ejemplo) podemos pensar que esta persona puede tener la flexibilidad necesaria para cambiar y adaptarse a los requisitos conductuales de la posición. En este caso, una Calificación de Compatibilidad baja puede ser un problema menor que con un individuo más bien rígido y menos flexible.

Sabemos que las calificaciones del Perfil Natural representan las tendencias naturales de una persona, son relativamente estables y resistentes al cambio. También sabemos que las percepciones del Adaptado son más maleables. Por consiguiente, una persona con una Calificación de Compatibilidad alta en el Natural pero una Calificación de Compatibilidad baja en el Adaptado generalmente debe coincidir mejor con el puesto que la persona con una Calificación de Compatibilidad baja en el Natural y alta en el Adaptado. Volviendo al ejemplo anterior, el individuo con un alto Nivel de Flexibilidad (...baja o moderada Intensidad

del Perfil) debería poder ajustarse bastante bien a las expectativas del Adaptado si está motivado, bien asesorado, bien liderado y entrenado apropiadamente para lograr sus metas.

Reflexión Final

Una Calificación de Compatibilidad baja no significa un candidato perdido. Ocasionalmente encontramos situaciones en las que una persona tiene excelentes conocimientos, enorme experiencia o cierto talento. Todo esto podría ubicarlo como candidato ideal ya que podría beneficiar mucho a la organización, pero en cuanto a "Perfil Conductual" la Compatibilidad es baja. En estos casos podría tener sentido modificar y ajustar las expectativas conductuales de la posición para adaptarlas al estilo natural de comportamiento del candidato.

Por ejemplo, un candidato con una enorme experiencia y excelentes conocimientos y habilidades técnicas altamente buscadas y una mente creativa extraordinaria, pero con un estilo muy errático en relación a aspectos administrativos (Bajo Eje de Conformidad a Normas) se presenta en una búsqueda en una organización de alta tecnología para cubrir una posición en la cual las normas y la organización son de gran importancia. Como una solución, la organización puede contratar a un colaborador, un ayudante administrativo, para que le dé soporte y ayude a esta persona en relación a aspectos normativos.

Así como en otras calificaciones del PDA Assessment, la Calificación de Compatibilidad requiere interpretación, no pautas numéricas rígidas contra las cuales pueda juzgarse la carrera de una persona. Echar un vistazo a la Calificación de Compatibilidad debe ser el primer paso en un análisis razonado de un PDA, no el último.