

# **Retroalimentación (Feedback)**

## Objetivos:

Los participantes estarán preparados para dar retroalimentación (*feedback*) sobre un determinado perfil, generando una discusión constructiva con el individuo involucrado.

## Contenido:

- Directrices generales
- Uso de la información en contextos diferentes
- Guía para dar *feedback*
- Ejercicios de *feedback*

## Directrices generales para dar *feedback* sobre los gráficos del PPA

1. Aunque los resultados indiquen que el PPA es sumamente preciso, es importante brindar un *feedback* para obtener un resultado definitivo.
2. Las frases introductorias principales que deben ser usadas en el *feedback* son las siguientes:  
“El perfil sugiere que...”  
“Su perfil indica que...”  
“Hay indicios de que...”  
“Este perfil normalmente describiría a alguien que...”
3. Durante el *feedback*, las características comportamentales no deben ser declaradas como un hecho. Por el contrario, es importante que se usen frases como las siguientes:  
“Existe una tendencia de...”  
“Eso sugiere que tal vez usted...”  
“Es probable que...”
4. Se recomienda que los gráficos del PPA sean usados como recurso visual al dar *feedback*. Cuando el individuo ve el formato del gráfico y el movimiento de los factores del perfil, la comprensión mejora y él se torna más receptivo.
5. Siempre que los candidatos reciban una copia de los informes de PPA, se les debe dar la oportunidad de hacer preguntas y pedir aclaraciones, si es necesario.
6. El candidato debe ser invitado a discutir sobre el perfil, para verificar si la descripción es precisa y comentar sobre cualquier discrepancia. Los puntos a revisar deben ser explorados y discutidos usando la forma “hay indicios que”.
7. **Reclutamiento y selección**  
El estilo comportamental, conforme al PPA, solamente es uno de los criterios esenciales para tomar una decisión a la hora de la selección. Aspectos cognitivos, aptitudes emocionales y la experiencia son también importantes.  
  
Las decisiones, en lo que se refiere a la selección, no deben basarse solamente en el perfil del candidato, por lo tanto, no se le debe dar a entender que su contratación está relacionada con el PPA solamente.
8. **Desempeño/evaluación de desarrollo**  
Si el PPA es usado como parte del proceso de evaluación, los individuos deben recibir la percepción completa, inclusive los puntos fuertes, debilidades y comportamientos inaceptables. En el caso de que ese tipo de comportamiento se repita, es importante

que se mantenga un registro de los aspectos positivos y negativos para futuras referencias.

9. **Cómo compartir información con nuevos funcionarios**

Cuando un candidato es contratado, es interesante que se procese un informe denominado “Cómo gestionar”, que consiste en una guía constructiva sobre cómo gerenciarlo lo mejor posible. Sugerimos que los informes sean compartidos y discutidos con los nuevos funcionarios, además de ser usados para entrenamiento y asistencia. También recomendamos que el gestor comparta su PPA.

10. **Cómo compartir información con candidatos que no han sido seleccionados**

Cuando los candidatos que no han sido seleccionados solicitaren el *feedback*, sugerimos que reciban el reporte denominado “*Feedback del Candidato*”. Es un informe breve de naturaleza positiva.

11. **El PPA no es una herramienta para tomar una decisión definitiva**

Siempre refuerce que el Análisis de Perfil Personal es un recurso gerencial. Es una herramienta que plantea situaciones y ayuda a tomar decisiones en cuanto a la selección. Se debe usar conjuntamente con otra información sobre el candidato.

## Guía para dar *feedback*

### 1. Introducción

El PPA es un instrumento que brinda una indicación de comportamiento en el trabajo. Mide cuatro factores denominados Dominancia, Influencia, Estabilidad y Conformidad, representados por las letras D, I, S y C, mostrados arriba de cada gráfico. Le voy a explicar lo que significan en su caso.

Cada gráfico posee una línea central (media). Cualquier factor arriba de la línea indica sus puntos fuertes en el trabajo. Los factores debajo de la línea son factores de apoyo, que refuerzan los puntos fuertes.

**Vamos a iniciar por el gráfico III. Se llama “Autoimagem” y describe el estilo de trabajo que Ud. naturalmente adopta.** (Extender, si es estrecho).

### 2. Teniendo en cuenta sus respuestas, usted verá que sus puntos fuertes en el trabajo son..... (recuerde el orden de lectura).

**D arriba de la línea** indica enfoque en resultados y, por tanto, es probable que sea emprendedor, competitivo, vigoroso, cuestionador, objetivo, iniciador y asertivo.

**I arriba de la línea** indica enfoque en personas y relaciones, por tanto es probable que sea influyente, persuasivo, amistoso, comunicativo y positivo.

**S arriba de la línea** indica enfoque en servicios, posiblemente especializados. Es probable que sea confiable, ponderado, afectivo, persistente, atento y gentil.

**C arriba de la línea** indica enfoque en calidad, posiblemente técnica y, así, es probable que sea cuidadoso, prudente, sistemático, preciso, perfeccionista y lógico.

**¿LE PARECE CORRECTO?**

### 3. Perciba también que los factores de apoyo debajo de la línea son.....

**D abajo de la línea** sugiere que se contiene hasta que esté seguro de todas las consecuencias de sus acciones. Por tanto, es probable que sea vacilante, moderado, flexible, poco exigente y tenga poca necesidad de decisión.

**I abajo de la línea** sugiere el enfoque en hechos y evidencias. Es probable que sea reservado, reflexivo, desconfiado, investigador, tímido y serio.

**S**    **abajo de la línea** sugiere que consigue manejar varias tareas en ritmo rápido y, por tanto, es probable que sea dinámico, alerta, activo, inquieto y expresivo.

**C**    **abajo de la línea** sugiere que busca libertad para actuar y, de esa forma, probablemente es firme, persistente, terco, obstinado e independiente.

**¿LE PARECE CORRECTO?**

**4. Su perfil sugiere que tiene temores naturales y intenta evitar:**

- D - fallas
- I - rechazo
- S - inseguridad
- C - conflicto

**Probablemente, usted es estimulado por:**

- D - poder/control
- I - reconocimiento
- S - seguridad
- C - procedimientos operacionales estándar

**Probablemente, prefiere comunicarse:**

- D - dando órdenes
- I - conversando
- S - oyendo
- C - escribiendo

**¿QUÉ PIENSA DE LO QUE HA SIDO DICHO HASTA AHORA?**

**5. Ahora, vamos a verificar el Gráfico I. Se llama “Comportamiento en el trabajo” y refleja lo que cree que necesita hacer para ser exitoso en el puesto o en el ambiente de trabajo actual.**

Cambios en el gráfico III:

- Factor alto traspasando la línea.....
- Factor bajo traspasando la línea.....
- Otros cambios significativos.....

- \* Explique cada movimiento como un cambio de comportamiento para manejar las exigencias actuales.

Pregúntele: “¿por qué el cambio.....?” (motivos)  
 “¿el cambio es efectivo.....?” (resultados)  
 “¿se siente a gusto.....?” (sentimientos)

- \* Si no hay cambios en el gráfico III, dígame que le parece que la situación actual no requiere ninguna modificación, es decir, que probablemente el candidato se siente a gusto en el trabajo actual, y pregúntele si le parece correcto.

- \* Comente sobre cualquier Punto a Revisar y haga preguntas relevantes.

## 6. Veamos ahora el gráfico II, que describe el comportamiento bajo presión y indica cómo normalmente se comporta ante esas circunstancias.

Cambios en el gráfico III:

- Factor alto traspasando la línea.....
- Factor bajo traspasando la línea.....
- Otros cambios significativos.....

- \* Explique cada movimiento como un cambio de comportamiento para manejar extrema presión. Posiblemente es un comportamiento instintivo.

Pregúntele: “¿por qué el cambio.....?” (motivos)  
 “el cambio es efectivo.....?” (resultados)  
 “se siente a gusto.....?” (sentimientos)

- \* Si no hay cambios en el gráfico III, dígame que le parece que la situación actual no requiere ninguna modificación, es decir, que probablemente el candidato se siente a gusto en el trabajo actual, y pregúntele si le parece correcto.

- \* Comente sobre cualquier Punto a Revisar y haga preguntas relevantes.

## 7. Su perfil sugiere que tal vez esté pasando por problemas/preocupaciones/frustraciones.

- \* Si el gráfico III es estrecho: “normalmente señala frustración” (cuestione)

\* Si todos los gráficos están estrechos: “normalmente señala incertidumbre” (cuestione)

\* Si hay movimiento de la S: “¿Desea hacer algún comentario sobre eso?”

**8. En general, su perfil indica que contribuiría más en las siguientes áreas:**

- D - enfoque en resultados
- I - trabajar con personas y con la ayuda de ellas
- S - servicio/soporte/especialización
- C - técnico/calidad/estándares

**9. ¿Desea hacer alguna pregunta?**



## Feedback del PPA

### Checklist

Suponiendo que el candidato esté recibiendo *feedback* por la primera vez.

		Sí	No	Comentarios
1.	Explicación del PPA			
2.	Explicación del DISC			
3.	Explicación de los gráficos, línea central, altos y bajos			
4.	Gráfico III – ¿orden de lectura correcta?			
5.	Gráfico III – ¿ <b>todos</b> los adjetivos consistentes han sido usados?			
6.	Gráfico III – ¿ <b>todos</b> los aspectos sobre temores, estímulos, valor para la organización han sido abordados?			
7.	Gráfico I – ¿diferencias identificadas y aclaradas?			
8.	Gráfico II – ¿diferencias identificadas y aclaradas?			
9.	¿Se buscó ratificación durante todo el <i>feedback</i> ?			
10.	¿Todas las cuestiones/dudas han sido aclaradas?			