



Diciembre 02, 2014

INFORME JUDGMENT

Jane Doe

Identificación HC781349

RESUMEN EJECUTIVO

Este reporte examina el estilo de toma de decisiones y discernimiento de **Jane Doe** evaluando cómo procesa la información, toma decisiones y reacciona a la retroalimentación acerca de sus decisiones. Esta página resume sus resultados en todas las secciones del informe. Las páginas siguientes proveen resultados más detallados para cada sección.

ESTILO DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN | DELIBERADO

¿Qué tan efectivamente **Jane Doe** procesa la información necesaria para tomar decisiones?

En términos de estilo de procesamiento de información, **Jane Doe** parece realizar el análisis de forma deliberada y metódica, incorporando tanto información numérica como verbal para tomar decisiones.

Nivel Verbal **PROMEDIO**

Nivel Numérico **PROMEDIO**

ESTILO Y TENDENCIAS DE TOMA DE DECISIONES | CIRUJANO

¿Cuál es el enfoque natural de **Jane Doe** para tomar decisiones?

El estilo de toma de decisiones de **Jane Doe** se parece al de un Cirujano; puede tratar de minimizar las amenazas inmediatas tomando decisiones tácticas, basadas en la experiencia y la intuición.

Amenazas vs. **EVITA AMENAZAS**
Recompensas

Táctico vs. Estratégico **TÁCTICO**

Datos vs. Intuitivo **INTUITIVO**

REACCIONES A LA RETROALIMENTACIÓN | RESISTENTE

¿Cómo reacciona típicamente **Jane Doe** a la retroalimentación acerca de sus decisiones?

Jane Doe puede irritarse con la retroalimentación negativa, pero puede también escuchar y estar de acuerdo. A la gente con tendencias similares puede ser algo difícil proveerle coaching si creen que otros tienen la misma culpa que ellos y si prefieren no reflexionar sobre la retroalimentación.

Defensivo vs. Mente Fría **DEFENSIVO**

Negación vs. Aceptación **ACEPTACIÓN**

Superficial vs. Genuino **SUPERFICIAL**

INTRODUCCIÓN

La capacidad de razonamiento de los líderes se refleja en sus decisiones. Aunque las decisiones de los líderes determinan el destino de sus organizaciones, en promedio, la mitad de sus decisiones serán erróneas. Por lo tanto, el buen razonamiento involucra no solo tomar buenas decisiones, sino también responder apropiadamente a las malas. Cuando se confrontan con las noticias de que sus decisiones han sido equivocadas, algunos líderes culpan a otros y/o niegan haber cometido errores; otros líderes buscan la retroalimentación, aprenden de sus errores y evitan repetirlos. Cómo los líderes reaccionan a la retroalimentación acerca de sus decisiones refleja cómo reaccionan al coaching, un elemento clave tanto de la buena toma de decisiones como del éxito profesional.

Dado que las malas decisiones son tan comunes y tienen consecuencias serias, es esencial tratar de mejorar la toma de decisiones. Tomar conciencia de nuestro estilo de toma de decisiones y tener más apertura al coaching puede ayudar a las personas a tomar mejores decisiones y corregir las malas más rápidamente. El Informe Judgment de Hogan provee retroalimentación y consideraciones de desarrollo para ayudarle a lograr esas metas.

Este reporte describe el estilo de toma de decisiones en términos de tres componentes:

PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

Cómo las personas procesan la información

Información Verbal
vs.
Información Numérica

ENFOQUES DE TOMA DE DECISIONES

Cómo las personas enfrentan las decisiones

Evitar Amenazas
vs.
Buscar Recompensas

Pensamiento Táctico
vs.
Pensamiento Estratégico

Decisiones Basadas en Datos
vs.
Decisiones Intuitivas

REACCIONES A LA RETROALIMENTACIÓN

Cómo las personas reaccionan a la retroalimentación acerca de sus decisiones

Defensivo
vs.
Mente Fría

Negación
vs.
Aceptación

Conexión Superficial
vs.
Conexión Genuina

ESTILO DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

Las personas pueden ser ubicadas en una de cuatro categorías en base a cómo procesan la información necesaria para tomar decisiones. Cada uno de estos grupos tiene fortalezas y debilidades características en términos de la resolución de problemas y la toma de decisiones, principalmente porque la gente en cada grupo está interesada en resolver diferentes tipos de problemas:

VERBAL ALTO	<input type="checkbox"/> CUALITATIVO Estos individuos procesan la información verbal más eficientemente que la información numérica. Dado que a menudo prefieren usar palabras para interpretar los eventos y crear experiencias emocionales, tienden a funcionar bien en áreas tales como comunicaciones, literatura, filosofía, periodismo y publicidad.	<input type="checkbox"/> VERSÁTIL Estos individuos procesan eficientemente tanto la información numérica como la verbal. Dado que pueden resolver problemas independientemente del área específica, tienden a desempeñarse bien en ocupaciones que requieren toma de decisiones rápida en una amplia diversidad de tópicos.
VERBAL PROMEDIO	<input checked="" type="checkbox"/> DELIBERADO Estos individuos se toman su tiempo para procesar tanto la información numérica como la verbal porque quieren tomar buenas decisiones en base a un entendimiento detallado de los hechos. Tienden a tener un buen desempeño en ocupaciones que requieren decisiones cuidadosamente estudiadas, en base a un amplio rango de información.	<input type="checkbox"/> CUANTITATIVO Estos individuos procesan la información numérica más eficientemente que la verbal. Dado que a menudo disfrutan identificar patrones y reglas en conjuntos de números y predecir resultados, tienden a desempeñarse bien en áreas tales como finanzas, contabilidad, ingeniería e informática.
	NUMÉRICO PROMEDIO	NUMÉRICO ALTO

Jane Doe recibió puntajes promedio para procesar tanto la información numérica como la verbal. La gente con puntajes similares tiende a analizar la información y tomar decisiones de manera metódica y deliberada. A menudo prefieren tomarse su tiempo para tomar decisiones, asegurándose de entender completamente los aspectos involucrados, independientemente de si los problemas son cuantitativos o cualitativos. Aunque pueden tener facilidad para usar tanto la información numérica como la verbal para tomar decisiones, pueden resistirse a tomar decisiones con información limitada.

NUMÉRICO VS. VERBAL

El estilo de procesamiento de información de **Jane Doe** se deriva de combinar sus resultados en las secciones numérica y verbal de la evaluación Judgment de Hogan.

SECCIÓN NUMÉRICA

PREGUNTAS RESPONDIDAS 15 / 15

TIEMPO UTILIZADO 0 / 10 Minutos

PUNTAJE GENERAL 3 / 15

SECCIÓN VERBAL

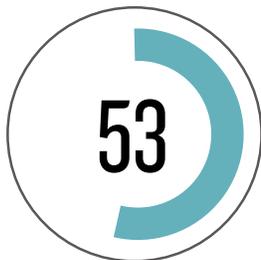
PREGUNTAS RESPONDIDAS 48 / 48

TIEMPO UTILIZADO 0 / 2 Minutos

PUNTAJE GENERAL 19 / 48

ENFOQUES DE TOMA DE DECISIONES

Las decisiones de la mayoría de las personas reflejan tres enfoques no relacionados. Los enfoques previos a la decisión de **Jane Doe** son presentados abajo:



Amenazas 53%
Recompensas 47%

EVITAR AMENAZAS VS. BUSCAR RECOMPENSAS | EVITA AMENAZAS

Algunas personas toman decisiones en base a un deseo de evitar amenazas financieras, legales, físicas y de otros tipos; se enfocan en el lado negativo de la ecuación riesgo-recompensa y tratan de minimizar sus potenciales pérdidas. Otras personas toman decisiones en base a un deseo de perseguir todas las posibles recompensas. Ellas son atraídas al lado positivo de la ecuación riesgo-recompensa y tratan, consistentemente, de maximizar sus ganancias.

CONSIDERE: Explique su raciocinio para las decisiones importantes que planea tomar y vea si otras personas comparten su perspectiva. ¿Perciben las mismas amenazas? ¿Están igualmente preocupadas que usted por los riesgos potenciales?

Trate de enmarcar su raciocinio para la toma de decisiones en términos positivos. Empiece por lo positivo, luego discuta los potenciales riesgos y termine con una nota positiva.



Táctico 55%
Estratégico 45%

PENSAMIENTO TÁCTICO VS. ESTRATÉGICO | TÁCTICO

Algunas personas toman decisiones enfocándose en el contexto inmediato y los detalles relevantes. Se enfocan en los aspectos de corto plazo, tales como costo, implementación y gestión de crisis, y pueden estar menos preocupadas por los aspectos estratégicos de largo plazo. Otras personas toman decisiones en base a una perspectiva orientada al futuro y una mirada amplia. Se enfocan en generar nuevas posibilidades y pueden estar menos preocupadas por los aspectos prácticos tales como el costo y la implementación.

CONSIDERE: Estudie las decisiones tomadas por las personas que son conocidas por su pensamiento estratégico y busque aspectos que usted puede no haber considerado. Pregúntese cuál puede haber sido la visión de esas personas.

Trate de enfocarse en las tendencias globales y macroeconómicas que están en juego en su industria. Conecte esas tendencias con su estrategia de negocios de largo plazo. Defina claramente lo que está tratando de lograr en el largo plazo.



Basado en Datos 65%
Intuitivo 35%

DECISIONES BASADAS EN DATOS VS. INTUITIVAS | INTUITIVO

Algunas personas toman decisiones revisando cuidadosamente los datos y otros hechos relevantes. También pueden revisar periódicamente sus decisiones pasadas para ajustarlas de acuerdo con los datos actualizados. Otras personas son más intuitivas en su enfoque; a menudo toman decisiones en base a su experiencia pasada y siguen adelante.

CONSIDERE: Asegúrese de que puede defender sus decisiones intuitivas con lógica y datos, en caso que se le solicite. Escuche cuidadosamente cuando otras personas presenten datos que entren en conflicto con sus conclusiones experienciales.

Periódicamente reevalúe sus decisiones importantes, fijándose en qué funcionó y qué podría haber hecho de forma diferente. No estar dispuesto a reflexionar sobre sus decisiones previas puede prevenir que usted aprenda valiosas lecciones.

ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES

Al combinar los puntajes de los tres enfoques para la toma de decisiones, podemos describir el estilo de toma de decisiones de una persona. Cada estilo es representado por una ocupación que mejor representa la combinación de enfoques para la toma de decisiones. Sin embargo, por favor, note que estos estilos son representativos de los estilos de pensamiento típicos, no indicadores de intereses vocacionales, preferencias o desempeño. Cada estilo de toma de decisiones se caracteriza por su propio conjunto de fortalezas y desafíos. En general, los ocho estilos y sus enfoques típicos de toma de decisiones se definen de la siguiente forma:

AUDITORES

Evitan las amenazas usando decisiones tácticas, basadas en datos.

CIRUJANOS

Toman decisiones tácticas, basadas en su experiencia, para evitar las amenazas.

CORREDORES DE BOLSA

Buscan recompensas tomando decisiones tácticas basadas en datos.

ANALISTAS DE DEFENSA

Usan decisiones estratégicas, basadas en datos, para evitar las amenazas de largo plazo.

POLÍTICOS

Buscan recompensas de largo plazo usando decisiones estratégicas, basadas en su experiencia.

JUGADORES DE AJEDREZ

Se defienden de las amenazas usando decisiones estratégicas, basadas en su experiencia.

PROMOTORES

Buscan recompensas de corto plazo por medio de decisiones tácticas, basadas en su experiencia.

INVERSIONISTAS

Maximizan las recompensas de largo plazo en base a decisiones estratégicas, basadas en datos.

CIRUJANO

EVITA AMENAZAS

TÁCTICO

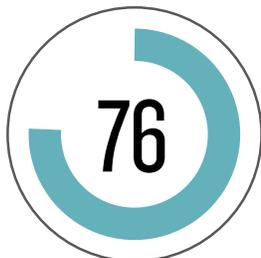
INTUITIVO

Jane Doe piensa como un Cirujano. Esas personas tienden a:

- Tomar decisiones para minimizar los riesgos potenciales
- Poner atención en los detalles e involucrarse en la operación diaria
- Basar sus decisiones en experiencia práctica
- Tomar decisiones y seguir adelante
- Tener la expectativa de que otros sigan los procedimientos estandarizados
- Organizarse y seguir un plan
- Despreciar los análisis teóricos, el pensamiento abstracto y los escenarios alternativos
- Preferir pensar dentro de la caja y enfrentar problemas conocidos
- Cometer pocos errores tontos
- Ser percibidas por otros como algo inflexibles

REACCIONES A LA RETROALIMENTACIÓN

La mayoría de las personas responde a la retroalimentación negativa acerca de sus decisiones confiando en una de las siguientes tendencias desconectadas. Las reacciones de **Jane Doe** a la retroalimentación se presentan abajo:



Defensivo 76%
Mente Fría 24%

DEFENSIVO VS. MENTE FRÍA | DEFENSIVO

Algunas personas responden emocionalmente a la retroalimentación negativa culpando a factores externos (otras personas, circunstancias, oportunidad, etc.) que están fuera de su control. En pocas palabras, pueden proyectar la culpa hacia afuera. Otras personas responden a la retroalimentación negativa manteniendo una mente fría y considerando calmadamente cómo pueden haber contribuido a la mala decisión.

CONSIDERE: Cuando la gente critique sus decisiones, trate de considerar cómo ellas podrían haber sido mejoradas enfocándose en los factores que usted controlaba. Los factores externos son importantes, pero dedique tiempo a reflexionar qué podría haber hecho usted de forma diferente.

Usted puede tender a responder emocionalmente a la retroalimentación negativa. Asegúrese de mantener la compostura antes de responder o reaccionar.



Negación 27%
Aceptación 73%

NEGACIÓN VS. ACEPTACIÓN | ACEPTACIÓN

Algunas personas responden a la retroalimentación negativa con negación y desviación. Pueden rehusarse a reconocer los hechos, ignorar la retroalimentación, reinterpretar el fracaso como éxito o simplemente querer que los demás se olviden de la situación. En pocas palabras, pueden negar que haya problemas. Otras personas responden a la retroalimentación negativa considerando cuidadosamente los hechos, reconociendo directamente el fracaso e interpretando la retroalimentación negativa como una forma de mejorar decisiones futuras.

CONSIDERE: Piense acerca de cómo usted puede usar la retroalimentación para aprender acerca de lo que hizo bien, no solo lo que podría hacer de forma diferente.

Considere cuándo usted puede haber aceptado con demasiada facilidad la retroalimentación. Tomar responsabilidad por factores que usted no puede controlar puede ser igual de poco efectivo que no tomar responsabilidad por aquellos que sí puede controlar.



Superficial 51%
Genuino 49%

CONEXIÓN SUPERFICIAL VS. GENUINA | SUPERFICIAL

Algunas personas pueden parecer dispuestas a admitir el fracaso y escuchar los consejos con respecto a cómo tomar mejores decisiones en el futuro, pero pueden simplemente estar fingiendo para obtener aceptación y aprobación. Esas personas pueden utilizar un acuerdo superficial como una forma de evitar la confrontación genuina de sus problemas. Otras personas tienden a conectarse más activamente con la retroalimentación negativa acerca de sus malas decisiones para encontrar soluciones y tomar mejores decisiones en el futuro.

CONSIDERE: Cuando usted esté de acuerdo con la retroalimentación negativa, asegúrese de responder a ella con acciones. Esfuércese por confrontar el problema en su totalidad, en vez de solo estar de acuerdo con la retroalimentación.

Utilice la retroalimentación para desarrollar una lista de pasos accionables que usted puede tomar y luego hágales seguimiento. Estas acciones pueden mostrar a otros que usted tiene un compromiso con mejorar su desempeño.

REACCIONES A LA RETROALIMENTACIÓN

DEFENSIVO

ACEPTACIÓN

SUPERFICIAL

Las reacciones de **Jane Doe** a la retroalimentación acerca de sus decisiones sugieren que puede tender a:

- Primero alterarse con la retroalimentación negativa
- Inicialmente culpar a otros y a factores externos por los errores pasados
- Temer la retroalimentación negativa como una forma de rechazo
- Reconsiderar los errores pasados después de una resistencia inicial
- Aceptar la retroalimentación pero evitar tomar completa responsabilidad por los errores
- Pretender estar de acuerdo con la retroalimentación solo para llevarse bien
- Tener dificultades para cambiar el comportamiento después de la retroalimentación

APERTURA A LA RETROALIMENTACIÓN Y EL COACHING

Al combinar los puntajes de los tres tipos de reacciones a la retroalimentación, podemos describir la apertura general a la retroalimentación y el coaching de una persona. Esto es importante porque se relaciona con los desafíos que **Jane Doe** puede enfrentar para desarrollar y mejorar la calidad de sus decisiones de negocio a través del coaching. En general, las personas tienden a caer en una de tres categorías de apertura al coaching, cada una de las cuales tiene sus fortalezas y desafíos:

RESISTENTE

En respuesta a la retroalimentación sobre las malas decisiones, las personas resistentes a la retroalimentación tienden a culpar a otros, negar su responsabilidad y pretender interesarse en la retroalimentación, sin conectarse realmente con ella. Sin embargo, tales personas son buenas para tomar decisiones difíciles y defenderlas.

NEUTRAL

Las personas descritas como neutrales a la retroalimentación a menudo parecen moderadamente receptivas a ella, pero pueden también a veces sufrir con las tendencias a reaccionar de manera pobre a las malas noticias. Estos individuos tienden a demostrar un enfoque balanceado hacia la retroalimentación, sin resistirse a ella completamente ni aceptar la responsabilidad por todo.

RECEPTIVO

En respuesta a la retroalimentación sobre las malas decisiones, las personas receptivas a la retroalimentación tienden a mantenerse calmadas, analizar cuidadosamente sus desaciertos y solicitar consejos con respecto a cómo tomar mejores decisiones. Sin embargo, esas personas pueden también aceptar la culpa por los errores de otras personas.



APERTURA A LA RETROALIMENTACIÓN Y EL COACHING | RESISTENTE

El puntaje de **Jane Doe** en la apertura al coaching sugiere que es generalmente resistente a la retroalimentación y el coaching.

CONSIDERE: Instituya una regla de 24 horas o una guía de acción similar antes de responder a la retroalimentación negativa. Ese tiempo le permitirá considerar cuidadosamente la retroalimentación y responder apropiadamente.

Enfóquese en no tomar la retroalimentación negativa de forma personal o desecharla inmediatamente. Recuerde que la retroalimentación es una crítica constructiva que puede ayudarle a tomar mejores decisiones.

Solicite las opiniones y retroalimentación de otras personas para explorar los errores pasados. Piense acerca de su rol en esos errores y busque soluciones que le permitan tomar mejores decisiones en el futuro.

Asegúrese de participar totalmente en las sesiones de retroalimentación. Estas sesiones son su oportunidad para intercambiar ideas para resolver problemas y mejorar la toma de decisiones.