



Diciembre 02, 2014

INFORME JUDGMENT

John Doe

Identificación HC781340

RESUMEN EJECUTIVO

Este reporte examina el estilo de toma de decisiones y discernimiento de **John 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 | CUALITATIVO

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

En términos de estilo de procesamiento de información, **John Doe** parece tener habilidad para interpretar las palabras y su significado; puede tener más interés en entender los problemas relacionados con personas que en resolver problemas analíticos abstractos.

Nivel Verbal **ALTO**

Nivel Numérico **PROMEDIO**

ESTILO Y TENDENCIAS DE TOMA DE DECISIONES | JUGADOR DE AJEDREZ

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

El estilo de toma de decisiones de **John Doe** se parece al de un Jugador de Ajedrez; puede tratar de minimizar las amenazas a sus posiciones futuras tomando decisiones estratégicas, basadas en la experiencia.

Amenazas vs. **EVITA AMENAZAS**
Recompensas

Táctico vs. Estratégico **ESTRATÉGICO**

Datos vs. Intuitivo **INTUITIVO**

REACCIONES A LA RETROALIMENTACIÓN | NEUTRAL

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

John Doe puede reaccionar emocionalmente a las malas noticias, pero después enfocarse, una vez que se calma. La gente con tendencias similares tiende a beneficiarse del coaching porque a menudo está motivada por cambiar su comportamiento y mejorar su desempeño.

Defensivo vs. Mente Fría **DEFENSIVO**

Negación vs. Aceptación **ACEPTACIÓN**

Superficial vs. Genuino **GENUINO**

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	<p><input checked="" type="checkbox"/> CUALITATIVO</p> <p>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.</p>	<p><input type="checkbox"/> VERSÁTIL</p> <p>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.</p>
VERBAL PROMEDIO	<p><input type="checkbox"/> DELIBERADO</p> <p>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.</p>	<p><input type="checkbox"/> CUANTITATIVO</p> <p>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.</p>
	NUMÉRICO PROMEDIO	NUMÉRICO ALTO

John Doe recibió un puntaje promedio en el procesamiento de información numérica y un puntaje alto en el procesamiento de información verbal. La gente con puntajes similares tiende a ser buena para entender y utilizar las palabras y los conceptos. A menudo comunican sus decisiones efectivamente y disfrutan el proceso de autoexpresión. Este estilo de procesamiento de información también facilita el entendimiento y la interpretación de las emociones e intenciones de otras personas. Los procesadores cualitativos de información tienden a preferir analizar los aspectos relacionados con las personas, en vez de los problemas abstractos, lógicos o matemáticos.

NUMÉRICO VS. VERBAL

El estilo de procesamiento de información de **John 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

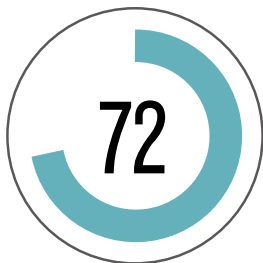
PREGUNTAS RESPONDIDAS 48 / 48

TIEMPO UTILIZADO 0 / 2 Minutos

PUNTAJE GENERAL 29 / 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 **John Doe** son presentados abajo:



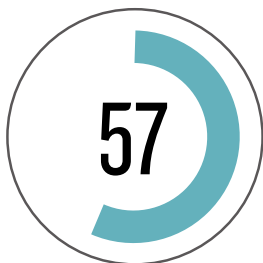
Amenazas 72%
Recompensas 28%

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 43%
Estratégico 57%

PENSAMIENTO TÁCTICO VS. ESTRATÉGICO | ESTRATÉGICO

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: Hable con personas conocidas por ser capaces de ejecutar y hacer que las cosas sucedan. Ponga atención a los costos, la implementación y otros aspectos inmediatos que ellos consideren cuando toman decisiones.

Reconozca la importancia de obtener pequeños logros al mismo tiempo que persigue metas más ambiciosas, de mayor impacto. Mostrar pequeños logros a lo largo del camino puede ayudar a que otros entiendan y acepten su estrategia.



Basado en Datos 10%
Intuitivo 90%

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.

JUGADOR DE AJEDREZ

EVITA AMENAZAS

ESTRATÉGICO

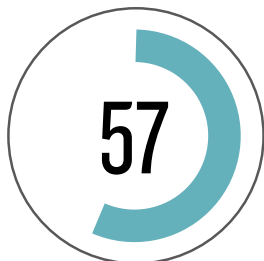
INTUITIVO

El enfoque de toma de decisiones de **John Doe** sugiere que piensa como un Jugador de Ajedrez. Esas personas tienden a:

- Tomar decisiones para minimizar las amenazas a sus posiciones futuras
- Basar sus decisiones en consideraciones estratégicas
- Pensar varios movimientos más adelante
- Tomar decisiones basadas en su experiencia pasada y en la intuición
- Aceptar las pérdidas de corto plazo para ganar al final
- Tener la expectativa de que el triunfo tomará tiempo
- Tratar de poner los detalles en su propio contexto
- Valorar el pensamiento creativo
- Tomar decisiones y seguir adelante
- Mantener un registro de las decisiones pasadas para mejorar las decisiones futuras

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 **John Doe** a la retroalimentación se presentan abajo:



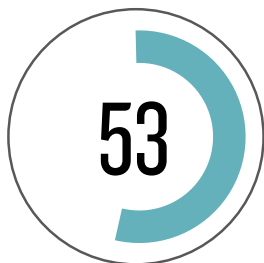
Defensivo 57%
Mente Fría 43%

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 47%
Aceptación 53%

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 39%
Genuino 61%

CONEXIÓN SUPERFICIAL VS. GENUINA | GENUINO

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: Piense acerca de ocasiones donde su deseo por mejorar su desempeño puede haber resultado en que haya tomado acción sobre retroalimentación que puede no haber sido constructiva.

Considere qué puede hacer para evaluar de mejor forma la calidad de la retroalimentación post-decisión que usted recibe.

REACCIONES A LA RETROALIMENTACIÓN

DEFENSIVO

ACEPTACIÓN

GENUINO

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

- Primero reaccionar defensiva y emocionalmente a la retroalimentación negativa
- Inicialmente culpar a otros y a factores externos por los errores pasados
- Tener disposición a reflexionar sobre los errores pasados una vez que la tormenta inicial ha pasado
- Tener una actitud modesta y directa al considerar la retroalimentación
- Genuinamente participar en las sesiones de retroalimentación
- Aparecer como una persona motivada por mejorar su desempeño y cambiar su comportamiento
- Beneficiarse del coaching después de la reacción emocional inicial

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 **John 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

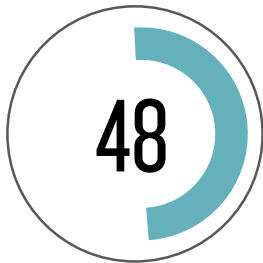
En respuesta a la retroalimentación sobre las malas decisiones, las personas resistentes a la retroalimentación tienden a culpar a otros, negar su responsabilidad y pretender interesarse en la retroalimentación, sin conectarse realmente con ella. Sin embargo, tales personas son buenas para tomar decisiones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

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

CONSIDERE: Cuando discuta los roles de otras personas en los errores pasados, asegúrese de reconocer sus propios fallos. Aceptar la responsabilidad por sus errores puede establecer un ejemplo para que otras personas hagan lo mismo.

Considere sus emociones cuando reaccione o responda a la retroalimentación. Una respuesta emocionalmente balanceada muestra a otras personas que usted se toma la retroalimentación seriamente, sin sobre-reaccionar a ella.

Piense acerca de ocasiones donde usted puede haber evitado o desechado la retroalimentación antes de considerarla en su totalidad. Tómese el tiempo para reflexionar acerca de su rol en los errores pasados antes de responder a las situaciones nuevas.

Reflexione acerca de situaciones donde usted podría haber participado más activamente en las sesiones de retroalimentación. Asegúrese de aprovechar en su totalidad esas oportunidades para mejorar su toma de decisiones.