

- SELECCIÓN
- DESARROLLO
- LIDERAZGO

HOGAN **DESARROLLO**

INTERPRETATIVO

INVENTARIO DE RAZONAMIENTO DE NEGOCIOS DE HOGAN

Reporte Para: High Score

Usuario: UH007438

Fecha: 18. Septiembre 2012





INTRODUCCIÓN

La historia de un negocio y el progreso de las carreras individuales reflejan el tipo de decisiones que las personas toman. La toma de decisiones, es decir, cómo priorizamos, asignamos recursos, resolvemos conflictos, etc.; depende de la capacidad para resolver problemas. El Inventario de Razonamiento de Negocios de Hogan evalúa la habilidad de una persona para resolver diferentes problemas del mundo de los negocios y cómo esas soluciones influyen su capacidad de toma de decisiones. Es importante destacar que otros factores, además de la capacidad de resolución de problemas, también influyen la toma de decisiones. Por ejemplo, la gente con mayor experiencia toma mejores decisiones que los principiantes. Adicionalmente, la tecnología ayuda en la toma de decisiones en muchos trabajos (por ejemplo, al pilotear aviones). Finalmente, la habilidad de las personas para aprender de la experiencia determinará la calidad de largo plazo de sus decisiones. Los puntajes del HBRI no reflejan el interés de una persona en la resolución de problemas, sino que reflejan la habilidad potencial para resolver problemas y su estilo de toma de decisiones.

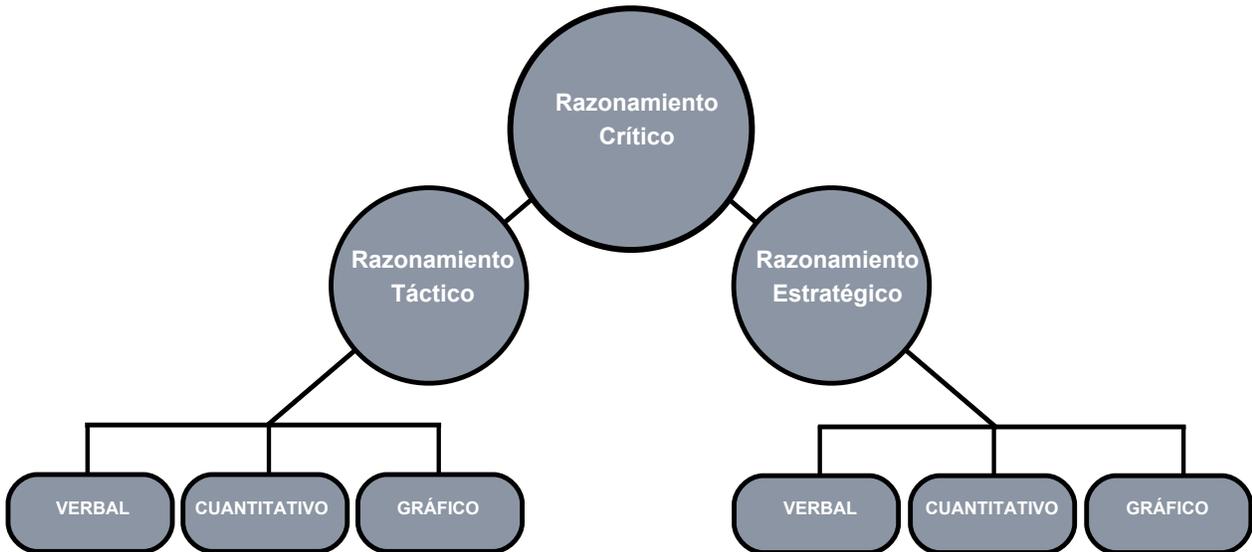
El HBRI evalúa la habilidad de una persona para resolver diferentes problemas relacionados con el mundo de los negocios y cómo estas soluciones influyen su toma de decisiones.

ESTRUCTURA

El HBRI evalúa dos tipos de resolución de problemas, llamados Razonamiento Estratégico y Razonamiento Táctico. Razonamiento Estratégico se relaciona con la identificación de los problemas que requieren ser solucionados. El Razonamiento Táctico se relaciona con la resolución de los problemas una vez que han sido identificados. La combinación de los Razonamientos Estratégico y Táctico proveen un índice de Pensamiento Crítico (la habilidad para contextualizar los problemas e identificar las suposiciones erróneas y agendas parciales). El HBRI evalúa el Razonamiento Estratégico y Táctico utilizando tres categorías de datos de negocios: (1) información verbal basada en conversaciones, correos electrónicos y reportes escritos; (2) información cuantitativa que proviene de tablas, datos en reportes financieros y análisis estadísticos; y (3) información gráfica que proviene de diagramas, gráficos y figuras. La estructura general del HBRI se muestra a continuación.



Estructura del HBRI





REPORTE

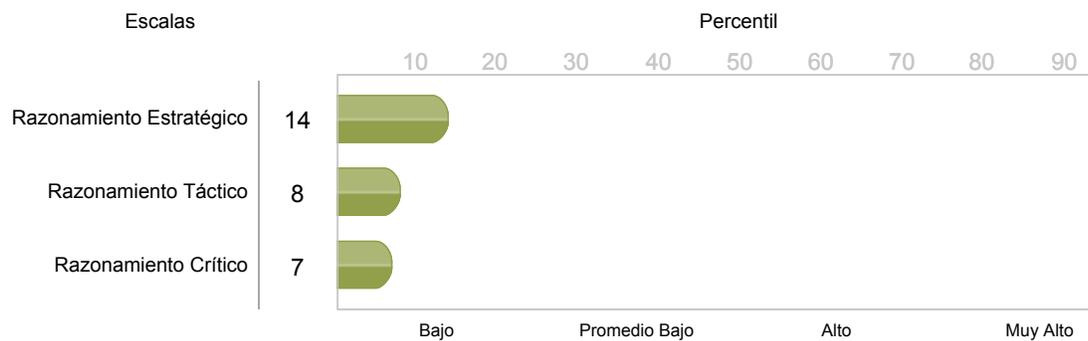
Este reporte está organizado en tres secciones:

La Sección I presenta una gráfica de sus puntajes en el HBRI y los define.

La Sección II interpreta la relevancia de sus puntajes para los negocios en el HBRI, tal como se presentan en la gráfica.

La Sección III describe la manera en que interactúan sus calificaciones de Razonamiento Estratégico y Táctico.

SECCIÓN I - REPORTE GRÁFICO



Normas basadas en una muestra combinada de 2,500 estudiantes de MBA, postulantes a posiciones gerenciales, gerentes y ejecutivos actuales.

**Razonamiento Estratégico**

Se refiere a ser capaz de evaluar las prácticas de negocios desde una perspectiva estratégica y entender cómo las tendencias e innovaciones tecnológicas recientes pueden impactar el desarrollo del negocio futuro. Las personas con puntajes altos se enfocan en los aspectos de largo plazo y encuentran soluciones que integran las necesidades de diferentes unidades de negocio. Ellas reconocen rápidamente los problemas nuevos y parecen innovadoras, curiosas, tolerantes de la ambigüedad e interesadas en la retroalimentación.

Razonamiento Táctico

Se refiere a ser capaz de llegar a conclusiones defendibles y sensatas, utilizando los datos y la información disponible. Las personas con puntajes altos se enfocan en los aspectos de corto plazo, resolviéndolos uno a uno. Ellas son excelentes para anticipar las consecuencias de las decisiones y los obstáculos para su implementación. Ellas aportan disciplina al proceso de toma de decisiones y parecen estables, precisas, orientadas al detalle y profesionales.

Razonamiento Crítico

Se refiere a ser capaz de definir y resolver problemas complejos. Las personas con puntajes altos balancean las metas de corto y largo plazo, pueden conectar la innovación con la implementación, son capaces de reconocer supuestos, comprenden las intenciones ocultas de los demás y evalúan los argumentos. El puntaje de Pensamiento Crítico está compuesto por las escalas de Razonamiento Táctico y Estratégico. El Pensamiento Crítico predice el desempeño general en muchos trabajos distintos.



SECCIÓN II - Interpretación de Sus Resultados

Razonamiento Estratégico

Sus puntajes sugieren que usted enfrenta los problemas a medida que se le presentan, que los acepta como son y luego trata de resolverlos. Este enfoque directo para la resolución de problemas es atractivo, pero a veces es útil preguntarse si hay alguna historia detrás de los hechos, si hay algo más que lo que es inmediatamente visible. Usted puede encontrar útil realizar una pausa y reflexionar acerca de este hecho antes de empezar a trabajar en la solución a un problema. Hay dos tipos de historias que típicamente se encuentran bajo la superficie de un problema. Por un lado, está la pregunta de quién se beneficiará de la solución del problema. Por ejemplo, si nadie se beneficiará, entonces puede no valer la pena dedicarse a resolverlo. Por otra parte, algunos problemas son causados por cambios recientes en la naturaleza del negocio. Asegúrese de preguntarse si el problema que está enfrentando es singular o si refleja tendencias y problemas de mayor escala.

Razonamiento Táctico

Sus puntajes sugieren que usted es un solucionador de problemas intuitivo que disfruta tomar decisiones y moverse al próximo problema. Usted no disfruta revisar tablas de números, leer contratos o verificar el trabajo de otras personas; usted probablemente delega estas tareas a personas que son buenas con los detalles mientras usted trabaja en problemas que le interesan más. Cuando los proyectos no funcionan como usted lo planeaba, usualmente será debido a aspectos y problemas que aparecieron una vez que el proyecto estaba en marcha. Trate de anticipar estos problemas antes de tomar una decisión.



SECCIÓN III - Estilo Cognitivo: La interacción entre el Razonamiento Estratégico y el Táctico.

El Estilo Cognitivo se refiere a las formas características de una persona para pensar y resolver problemas en el trabajo. El Estilo Cognitivo es la interacción entre el Razonamiento Estratégico y el Táctico. La siguiente tabla ilustra los cuatro Estilos Cognitivos que resultan de esta interacción.

ALTO	(III) Pensador Láser	(IV) Pensador Crítico
TÁCTICO	(I) Pensador Oportuno	(II) Pensador Libre
BAJO	BAJO	ALTO
	ESTRATÉGICO	

- I. Pensador Oportuno - Tendencia a analizar los problemas de forma oportuna, elegir las respuestas rápidas y fáciles, tomar opciones intuitivas en vez de reflexivas, que conduce a soluciones de baja calidad.
- II. Pensador Libre - Tendencia a identificar problemas importantes pero ignorar los obstáculos a su solución y minimizar la importancia de los pasos detallados requeridos para su solución.
- III. Pensador Láser - Tendencia a enfocarse en un problema y los obstáculos a su solución, sin poner el problema en un contexto mayor y evaluar los requerimientos para su solución inmediata.
- IV. Pensador Crítico - Habilidad para contextualizar los problemas correctamente, en términos de los beneficios de corto y largo plazo derivados de su solución, para luego resolverlos en forma efectiva.

Sus puntajes indican que usted es un Pensador Oportuno. Las siguientes aseveraciones describen su estilo cognitivo:

- Tiende a tomar decisiones espontáneas y seguir adelante.
- Es oportuno(a), en vez de estratégico, para definir los problemas y seleccionar las metas.
- Prefiere soluciones que son lo suficientemente buenas, en vez de las mejores posibles.
- Puede no anticipar los problemas y oportunidades de negocio de largo plazo.
- Tomar decisiones y seguir adelante puede impedir la habilidad de aprender de la experiencia.
- Debería considerar la colaboración de alguien que sea bueno con los detalles.



Finalmente, ¿qué debería hacer usted con la información de este reporte?

La información de este reporte tiene la intención de ser una guía para la autoconciencia. Está diseñada para ayudarle a entender cómo usted enfrenta la resolución de problemas, usted puede utilizar esta información para la evolución estratégica de su carrera.