

# COMPRENDIENDO EL MODELO HERRMANN

# A

## DESCUBRA SUS ESTILOS DE PENSAMIENTO

Despliegue la hoja transparente de su perfil sobre este cuadernillo. Vea cómo sus preferencias se relacionan con los modelos de estilos de pensamientos ¿En este perfil, soy yo? o, ¿cómo me gustaría verme a mí mismo?

Generalmente, la forma en que la gente se ve a sí misma es precisa e informativa, capta un punto de vista que puede ser invisible para los otros. Nuestra investigación ha demostrado que si se completa sólo una tercera parte, el HBDI da resultados imprecisos. Aún cuando usted podría inclinar sus respuestas hacia su idealización, las preguntas del HBDI están dirigidas como para minimizar ésto. También es posible que usted pueda enfocarlo como un desafío para proveer información imprecisa sobre usted mismo.

### Cognoscitivo

### CUADRANTE A

### CUADRANTE D

Lógico

Metafórico

Cuantitativo

Integrador

Analítico

Sintetizador

Técnico

Conceptual

Basado en hechos

Visual

**Realista**

**Idealista**

**Cuidadoso**

**Basado en Sentimientos**

Secuencial

Emocional

Conservador

Musical

Controlado

Humanístico

Detallado

Expresivo

Organizado

Sensorial

### CUADRANTE B

### CUADRANTE C

### Visceral



Cuándo estaba completando el HBDI, no me sentía al 100%, ¿Afectará esto a mi perfil?

El estado de ánimo tiene un efecto en la medida completa del perfil, pero parece tener un pequeño efecto en la forma u orientación. Si usted se sentía especialmente positivo o expansivo cuando completó la valoración, usted habrá respondido mayor cantidad de preguntas con valores más altos, por lo tanto habrá extendido su puntaje de sus preferencias más altas. El cuadrante menos preferido no concordará con su estado de ánimo.

# COMPRENDIENDO EL MODELO HERRMANN

---

## I - INTRODUCCION

El cerebro humano es una de las maravillas del mundo. Pesa sólo 1.4 Kg. (3 Lbs.) aunque contiene más de 12 millones de neuronas. Cada neurona tiene la posibilidad de conectarse con 100.000 neuronas colindantes. Esto significa que el número total de combinaciones posibles en el cerebro, de ser escrito, estaría seguido de más de 10.5 millones de miles de ceros.

El potencial del cerebro humanos es ilimitado. En los últimos 20 años, el conocimiento del cerebro ha progresado más allá de lo que lo había

hecho en los veinte siglos anteriores, gracias a las nuevas tecnologías que nos permiten ver el cerebro en acción: electroencefalografía, tomografía de emisión de positrones, resonancia magnética por imágenes y otras.

El instrumento de Dominancia Cerebral Herrmann (HBDI) ha sido desarrollado en base a este conocimiento. El Hbdi le permite a uno tomar conciencia de preferencias de pensamiento de manera de usarlas mejor en nuestra vida personal y profesional.

## II - UNA PERSONALIDAD NO COMUN

Ned Herrmann, la persona que desarrolló el HBDI, siempre fue muy curioso respecto a su propia "dualidad" de preferencias, que comenzó a comprender a través de su estudio del cerebro. Mientras estudiaba en Cornell, Herrmann fue reconocido por su excelencia en física y música. Más tarde, cuando era un ejecutivo exitoso en General Electric, Ned era un dotado artista y escultor.

El interés profesional como experto en el desarrollo gerencial incentivó aún más su investigación sobre el cerebro: ¿Cómo es que las personas que asisten juntas a una sesión de entrenamiento con un solo facilitador y un programa de instrucción común, puede salir con juicios totalmente opuestos y recordar diferentes elementos del programa ?

## III - CEREBRO DERECHO / CEREBRO IZQUIERDO

En 1975, la investigación de Sperry sobre el cerebro comenzó a revelar la doble especialización del mismo. Mediante la observación de pacientes que tenían los hemisferios cerebrales separados por un procedimiento de corte del Cuerpo Caloso, para

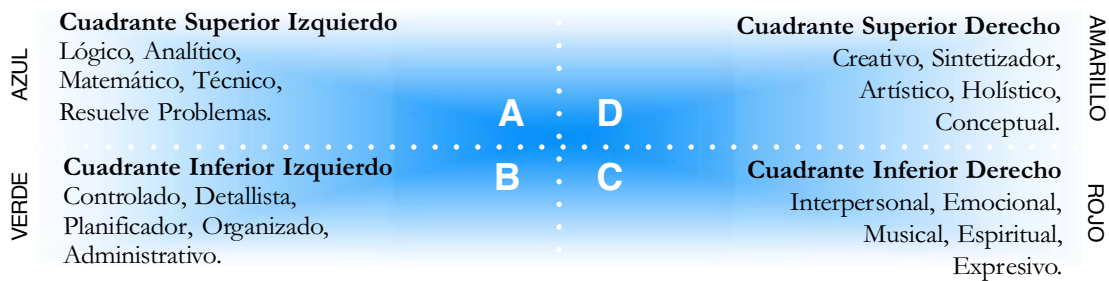
curar la epilepsia, Sperry obtuvo una multitud de descubrimientos. Por ejemplo, el lado izquierdo del cerebro, que controla la mano derecha, parecería tener la función del pensamiento lógico, analítico, secuencial y racional.

Contrariamente, el hemisferio derecho tiende a percibir el mundo y a los demás, de un modo global, instantáneo, intuitivo, visual, sintetizador, emocional y expresivo. Encuentra soluciones a través de una intuición repentina y espontánea, dejando al hemisferio izquierdo el trabajo de aportarle el modo lógico, analítico y científico.

El hemisferio izquierdo desglosa todo en diferentes elementos, el hemisferio derecho, por el otro lado, considera el todo global y busca sistemáticamente conexiones, analogías y similitudes. Esto ha sido demostrado y observado una y otra vez en tests de laboratorio, tanto en pacientes saludables como en pacientes con lesiones en uno u otro hemisferio. Por ejemplo, una víctima con

daño en el hemisferio derecho no reconocerá la gente o las calles de su barrio. Alguien con daño en el hemisferio izquierdo no será capaz de expresarse fácilmente y tendrá que comenzar a confiar en aquellos elementos como palabras y entonación de oraciones para recuperar la habilidad del lenguaje.

El estudio de Herrmann incluye también otros descubrimientos sobre el sistema límbico, que a su vez es una estructura dual, enterrada profundamente en el interior del cerebro. Este sistema dirige nuestros procesos afectivos e interpersonales, siendo el sitio principal para la emoción y la memoria. Herrmann sintetiza este cuerpo de investigación en el Modelo de Cuatro Cuadrantes:



Cada uno de nosotros tiene acceso a los modos anteriores, pero tenemos claramente preferencias por unos sobre otros. Aquellas preferencias de pensamiento, basadas en la dominancia de procesos especializados, forman la base del Modelo de Cerebro Integral, el fundamento del HBDI.

## IV - LOS PERFILES REFLEJAN LA DIVERSIDAD DE LOS ESTILOS DE PENSAMIENTO

Esta investigación condujo a Ned Herrmann a desarrollar el Instrumento Herrmann de Dominancia Cerebral (HBDI), consistente en 120 preguntas, para proporcionar un cuadro visual de fácil lectura de las preferencias mentales de un individuo, equipo o grupo. Estudios de validación extensivos incluyen pruebas de electroencefalografía (EEG) y correlación con otros instrumentos válidos. El perfil gráfico y de datos, HBDI, puede conducir a un mejor entendimiento del “estilo natural” que utilizamos para procesar la información.

Este estilo impacta nuestra percepción del mundo y de la solución de problemas y como lograr objetivos.

Ned Herrmann reconocido como el fundador de la tecnología del cerebro integral, revela a través de su investigación, la diversidad de estilos de pensamiento que existe en cualquier grupo, como de 100 miembros o más. Las aplicaciones en curso incluyen programas de desarrollo personal y gerencial para organizaciones, tales como, IBM, MVT, Xerox, Bank of America, la Escuela Wharton y muchas más.

## V - TENIENDO EN CUENTA DIFERENTES PREFERENCIAS

El HBDI permite a los participantes tomar conciencia de sus propias preferencias mentales y estilos de pensamiento. Esta nueva conciencia ayuda a los individuos a estar más tranquilos con ellos mismos y más perceptivos y efectivos con la gente que piensa de forma diferente.

Por ejemplo una persona con dominancia izquierda se sentirá más cómoda en un trabajo

técnico, uno que requiera organización, planificación operativa y administración. Estos individuos razonan lógicamente, estudian hechos ya verificados y adoptan un enfoque sistemático, él / ella evitará la fantasía y se resistirá a irse por la tangente, prefiriendo quedarse focalizados, racionales y rigurosos.

Las personas con dominancia derecha disfrutan nuevas ideas y relaciones interpersonales; se comunican simbólicamente más que con la razón pura. Pueden pensar en imágenes más que en palabras. Los conceptos abstractos y temas hipotéticos son de interés para los individuos de dominancia cerebral derecha. Por toda evidencia, estos aspectos de comunicación y percepción son opuestos, pero a su vez complementarios.

Las aplicaciones del HBDI incluyen; comunicación, equipos, resolución de problemas, toma de decisiones, desarrollo de carreras, desarrollo gerencial, creatividad, enseñanza y aprendizaje y planeación estratégica. Los datos presentan 49 códigos o “familias” de preferencias diferentes. Los 10 perfiles más frecuentes representan el 78% de la población.

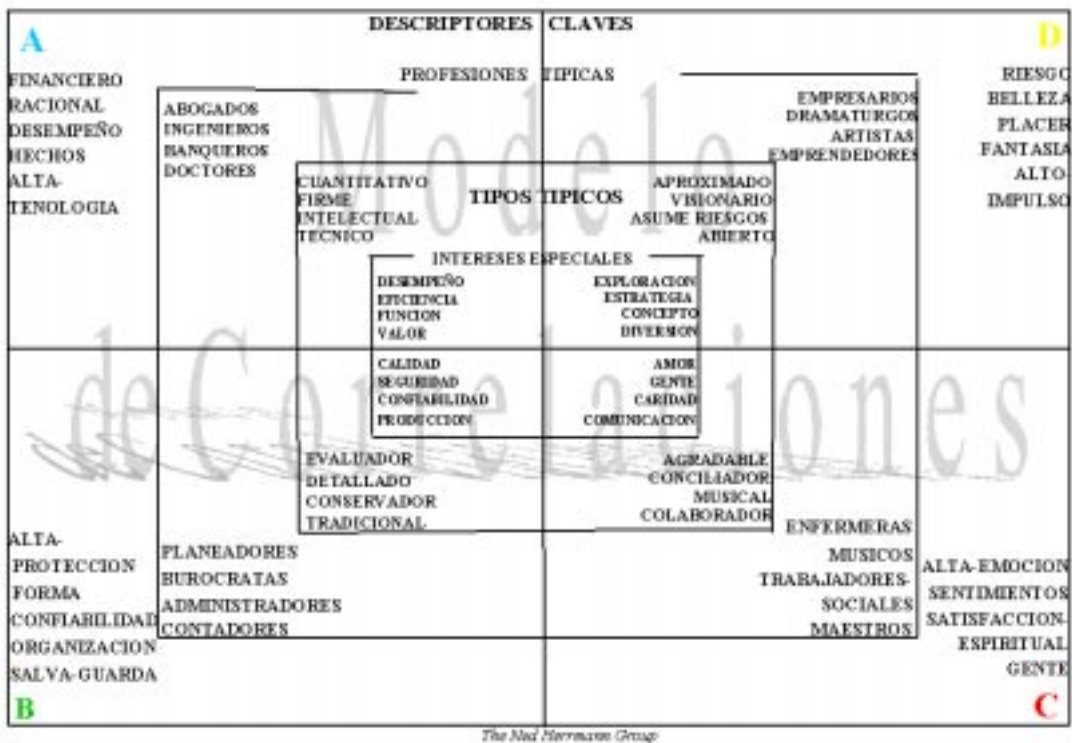
## SUMARIO VISUAL

Superior Izquierdo A	Superior Derecho D
<p><b>Habilidades</b> Análisis, Evaluación, Calificación, Técnicas, Finanzas, Estudio de Factibilidad, Críticos.</p> <p><b>Estilos</b> Racional, Completo, Preciso, Lógico, Autoritario.</p> <p><b>Puede Parecer</b> (Particularmente vistos desde un cuadrante diametralmente opuesto) Rígido, Rudo, Frío y Calculador, Necesidad en el corto plazo, Limitado por la Necesidad de prueba / explicación.</p>	<p><b>Habilidades</b> Innovación, Visión, Pensamiento Lateral, Síntesis, Holístico, Pensamiento Estratégico, catalizador para el cambio.</p> <p><b>Estilos</b> Explorador, Imaginativo, Aventurero, Experimental, Artístico.</p> <p><b>Puede Parecer</b> Desenfocado, Impulsivo, Apurado, que olvida las fechas de entrega, se sale por la tangente, adivina.</p>
<p><b>Habilidades</b> Organización, Implementación, Precisión, Administración, Planificación Operativa, Tareas Prácticas, Finalización.</p> <p><b>Estilos</b> Cuidadoso, Metódico, Sigue Procedimientos, Disciplinado, Detallista, Hacedor.</p> <p><b>Puede Parecer</b> (Particularmente vistos desde un cuadrante diametralmente opuesto) Quisquilloso, Mandón, Pegado a una Rutina, Aburrido.</p>	<p><b>Habilidades</b> Relaciones con Clientes, Enseñanza, Entrenamiento, Comunicación, Anticipa las necesidades, Conciencia de Equipo.</p> <p><b>Estilos</b> Llevadero, Amigable, Sociable, Amoroso, Empático, Humanista, Emocional.</p> <p><b>Puede Parecer</b> Súper Sensitivo, No le gustan los negocios, Muy Sentimental.</p>
Inferior Izquierdo B	Inferior Derecho C

## VI - DOS MODOS DIFERENTES PARA RESOLVER PROBLEMAS

Cada uno tiene su modo particular para enfrentar y resolver los problemas diarios. Las personas con modo derecho proceden de un modo que comienza y se detiene, con períodos de visión interior e incubación. Ellos pueden dar un paso atrás y observar la totalidad del panorama con todas las relaciones entre los distintos elementos. Ellos piensan y comprenden por medio de metáforas o analogías haciendo conexiones entre elementos que a simple o primera vista parecen remotos y sin relación – cosas que parecerían “lógicas” para una persona de modo izquierdo. En contraste, la persona de modo izquierdo prefiere un enfoque más metódico, paso por paso, comenzando con una observación

detallada de los hechos antes de emitir un juicio. Este enfoque parecerá estéril y aburrido para la persona de modo derecho que tendrá dificultad aún en seguir la pista. El HBDI puede ayudar a los individuos y a los equipos a comprender cómo prefieren enfrentar los problemas. Ellos aumentan la percepción de que su modo de pensamiento no es el único y que algunos enfoques a los problemas requieren diferentes tipos de pensamiento. Herrmann insiste, “Cada persona es única y la gente interactúa espontáneamente en función a sus preferencias de pensamiento.”



## VII - PREFERENCIAS Y EFECTIVIDAD GRUPAL

Las distinciones entre científicos y artistas, ingenieros y vendedores son tan viejas como el mismo mundo. Estudios estadísticos de los perfiles Herrmann han identificado “Perfiles Típicos” para las diferentes carreras de campo y descripción de trabajos. Un estudio del personal de un hospital revela diferentes dominancias entre la variedad de trabajos: Especialistas (Cuadrante A), Administradores (Cuadrante B), Enfermeras (Cuadrante C), Psiquiatras (Cuadrante D).

¿Hay alguna duda de que a veces hay tensión en el ambiente hospitalario?

La investigación del HBDI ha demostrado también que los directores y CEOs son

en general multi-dominantes aún con tres o cuatro cuadrantes dominantes, opuestos a especialistas con una dominancia simple o doble.

El puesto puede estar ciertamente ligado a nuestras preferencias mentales. Un equipo trabajará más eficientemente si los miembros aprecian las diferencias en sus estilos de pensamiento.

Por lo tanto la diversidad de pensamiento conducirá a realizaciones más creativas. La investigación que utiliza el HBDI sobre Perfiles de Equipos ha demostrado que la efectividad de los mismos es superior cuando cuenta con integrantes de estilos de pensamiento diversos.

## VIII - MEJORANDO LA COMUNICACIÓN

Maestros, entrenadores y comunicadores efectivos que comprenden los estilos de pensamiento adaptan su presentación para ajustarla al estilo de su audiencia, asegurándose de comunicar los puntos clave en los cuatro cuadrantes. Para un grupo de ingenieros o técnicos citarían cantidad de hechos y números, y enfatizarían la lógica y la metodología, demostrando los resultados potenciales de aplicaciones prácticas.

Para un grupo de artistas, maestros o trabajadores sociales enfatizarán aspectos innovadores y señalarán métodos para mejorar la comunicación e instrucción.

¿Qué tipo de presentación le atrae a usted más? Su respuesta a esta pregunta, ¿refleja su estilo de pensamiento?

### LA COMUNICACIÓN – ACUERDOS Y DESACUERDOS

La Comunicación es más fácil entre las personas que tienen preferencias similares. Ellos “hablan el mismo idioma.” La comunicación es bastante fácil cuando la gente comparte preferencias en el mismo modo, izquierdo (A y B) o derecho (C y D). Cuando la gente comparte preferencias en el modo superior (cerebral A y D) o inferior

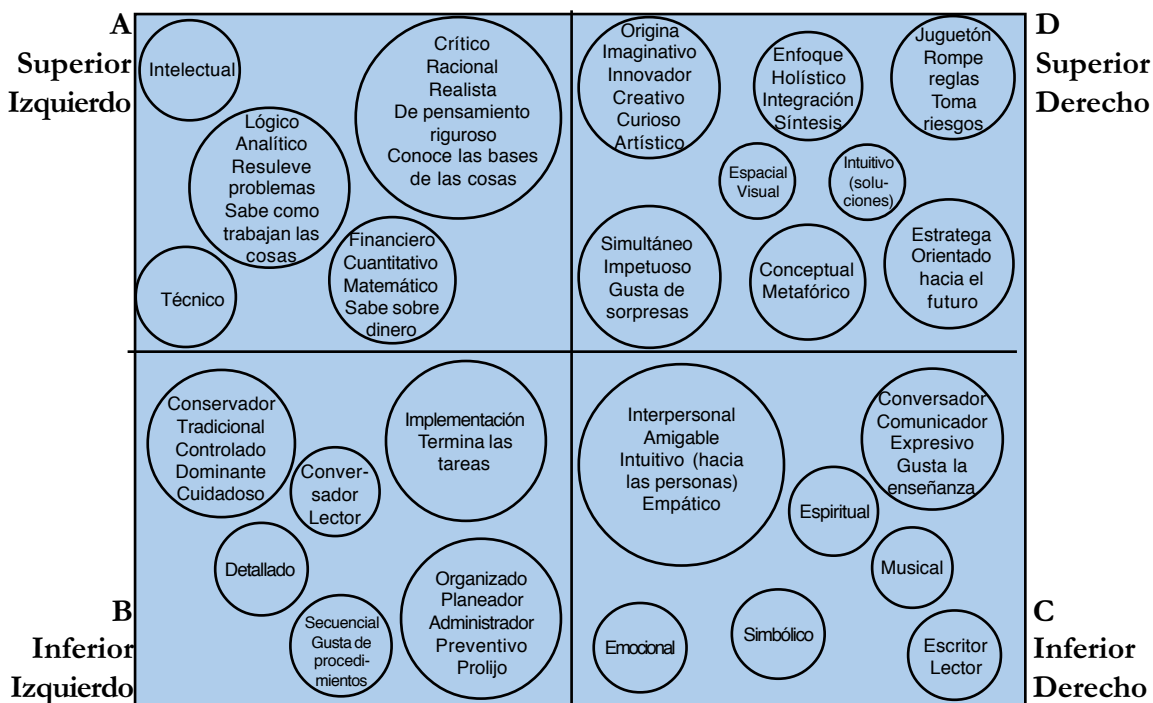
(Límbico B y C), pueden encontrar terreno común para la comunicación.

Más desafiante puede ser la comunicación entre aquellos que tienen preferencias en cuadrantes diametralmente opuestos (por ejemplo, A vs. C y B vs. D).

## IX - LA EXPLICACION DE LOS CUATRO CUADRANTES

Los párrafos siguientes explican las características de cada cuadrante, grupos de tareas preferidas y estilos de funcionamiento. La preferencia de algún cuadrante indicará una inclinación por alguno o muchos de los grupos de tareas de ese modo.

Tenga en cuenta que usted sólo puede preferir un grupo de su cuadrante preferido. Otro individuo con la misma preferencia por ese cuadrante puede preferir otro grupo de áreas.



## EL CUADRANTE A: ANALIZA

Este cuadrante prefiere un enfoque racional y cognitivo. En este modo usted preferirá aproximarse a la resolución de problemas de una manera lógica y tomar cuenta de los hechos, figuras, estadísticas y otras cosas tangibles. Usted preferirá conclusiones que están respaldadas por un soporte de datos o ejemplos de anteriores. Usted querrá formas de ver que reducen lo complejo a lo simple, lo poco claro a lo claro y lo voluminoso a lo eficiente. Su evaluación crítica de ideas se da en este modo: las decisiones o juicios se explican y se justifican bajo

un pensamiento del cuadrante A.

Este estilo es lógico, analítico y racional, esta comprometido con estudios de viabilidad, valoraciones críticas y en cualquier tarea que requiera investigación rigurosa y focalizada. Asuntos financieros, matemáticos y técnicos se incluyen en este modo.

Un individuo puede preferir temas racionales, lógicos; mientras otro puede ser matemático y cuantitativo. ¿Cuáles grupos prefiere usted?

## EL CUADRANTE B: ORGANIZA

Este modo gusta de lo estructurado en un sentido práctico y de procedimientos. El puntaje primario sugerirá que usted tiene una inclinación natural hacia la organización, confiabilidad, eficiencia, orden y/o disciplina. Las tareas frecuentemente serán priorizadas; usted las emprenderá de una manera secuencial y sistemática – y las completará; el tiempo es manejado en forma eficiente. Este cuadrante es consciente de coacciones logísticas y es metódico y atento a los detalles. Las habilidades de este cuadrante incluyen planeación operativa y la implantación de proyectos. Igualmente, administración y mantenimiento son manejados

sin problemas. Las preferencias del cuadrante B sugieren que a usted le disgusta el caos y la confusión y tiene la capacidad y satisfacción considerable en dicha situación hacia el orden. Las características son: cautela, control, conservadurismo. El grado en que las tendencias del cuadrante B aparecen se verán afectadas por el puntaje del cuadrante D, un primario bajo o secundario alto en el D tenderán a asumir una influencia equilibrada. Los grupos en este cuadrante incluirán: cuidados para un individuo o programas para otro. ¿Qué grupos lo describen mejor a usted?

## EL CUADRANTE C: PERSONALIZA

Un puntaje primario en este cuadrante sugerirá que usted está naturalmente en sintonía y sensitivo hacia las necesidades, estados de ánimo, actitudes, atmósfera o nivel de energía de los demás. Hay generalmente una atracción hacia la gente además de una habilidad para relacionarse con otros y expresarse fácilmente. Las características pueden incluir buena capacidad interpersonal con una percepción de los sentimientos de los demás, facilidad de comunicación y habilidad en la enseñanza/entrenamiento, facilitación o liderazgo grupal.

“Intuición Sensorial”, en la manifestación de sentimientos viscerales o presentimientos, a los cuales les dará crédito. Conciencia espiritual e interés por la música son características propias del Cuadrante C. La gente con preferencias en este modo pueden ser emotivas y altamente sensitivas. Para algunos, los aspectos espirituales representan un grupo significativo para este cuadrante. Para otros, los aspectos interpersonales juegan un rol clave. ¿Qué grupos lo describen mejor a usted en el Cuadrante C?

## EL CUADRANTE D: ESTRATEGA

Con preferencia en el Cuadrante D usted usualmente puede manejar varios datos mentales simultáneamente, hacer conexiones rápidas y sentirse cómodo frente a conceptos abstractos. Preferirá un enfoque inicialmente holístico hacia la resolución de problemas, evaluando varios aspectos y facetas simultáneamente; hará rompecabezas mentales y alcanzará las conclusiones de una manera espontánea más que de una forma estudiada. Esta operación podría ser llamada intuitiva en un sentido intelectual.

El pensamiento lateral se da en este modo e inspira ideas imaginativas, innovadoras y originales. Este cuadrante puede describirse como el catalizador

para el proceso creativo. El pensamiento estratégico es la actividad del Cuadrante D. En este modo usted agradece el cambio positivo (particularmente cuando sucede con un puntaje inferior B considerable) y puede tener una inclinación hacia la aventura, la experimentación y el riesgo. Este modo frecuentemente prospera en el entusiasmo por nuevas ideas, variedad, incongruencias y posibilidades. Los aspectos de toma de riesgo de este modo pueden estar en contraste o bien en equilibrio por los modos cuidadosos del Cuadrante B. Algunos prefieren los grupos artísticos mientras que otros podrían seleccionar lo metafórico. ¿Qué grupos representan su modo de pensamiento del Cuadrante D?



MÉXICO  
Av Coyoacán 965 2o. piso (203)  
Col. Del Valle  
C.P. 03100, México D.F.  
Tels. (52) 55750033  
Fax. (52) 55752098  
Herrmann México  
[www.hbdilatin.com.mx](http://www.hbdilatin.com.mx)