

Decision Dynamics **Modelo de Carrera™**

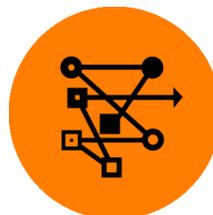
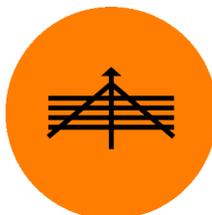
**CareerView™ Informe de Percepción de Cultura**

06 mayo 2014

Jan Sample

© 1983-2014 Decision Dynamics.  
Todos los derechos reservados.  
[www.decisiondynamics-sa.com](http://www.decisiondynamics-sa.com)

Decision Dynamics es líder en metodología y herramientas para el desarrollo estratégico de recursos humanos que facilita y mejora la interacción entre las personas y las organizaciones. Nuestra aproximación científico-estadística se basa en más de 40 años de investigación continua y aplicación en diversas empresas. Nuestros clientes ya han implementado nuestras soluciones para obtener perfiles profesionales y desarrollar a más de un millón de empleados en todo el mundo.



## CareerView™ Informe de Percepción de Cultura

Jan Sample  
06 mayo 2014



### Contenido de su informe

Este informe refleja cómo percibe usted la estrategia, estructura, recompensas, y las conductas y competencias que la organización evalúa y promociona. Cuando consideramos todos estos elementos en conjunto, éstos definen la cultura de carrera de una organización.

En este informe encontrará su perfil de percepción de cultura, el cual refleja su percepción de la cultura de carrera en la organización, y cómo la organización gestiona las carreras. El informe está basado en sus respuestas al cuestionario CareerView™. Un entendimiento profundo de cómo usted percibe la cultura de carrera puede ayudarlo a identificar y aprovechar de mejor manera aquellas oportunidades importantes de desarrollo que se presenten.

### Aspectos básicos de una cultura de carrera

Al igual que las personas difieren en sus preferencias de carrera, las organizaciones también varían en cómo apoyan y gestionan las carreras de manera formal o simplemente como está establecida la organización. Los estudios e investigaciones han demostrado que las diferentes culturas organizacionales atraen, retienen y motivan a personas distintas ya que no poseen las mismas expectativas y valores con respecto a sus carreras.

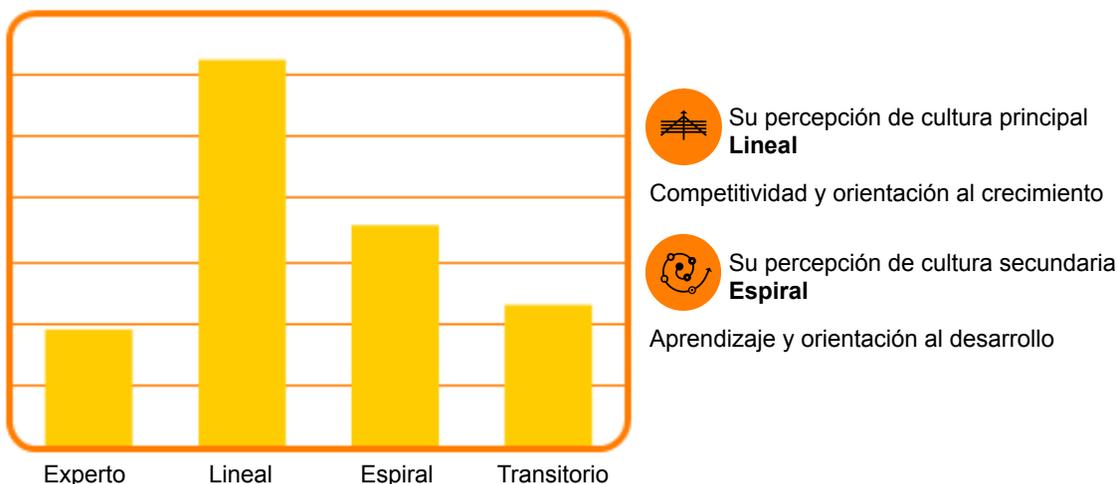
Nuestra investigación indica que existen cuatro temas o conceptos principales que permiten distinguir entre culturas de carrera en las organizaciones. Estos conceptos describen las culturas como difiriendo en términos de la estrategia, la estructura organizacional, las conductas evaluadas y valoradas, y las recompensas que se ofrecen. Por ejemplo, si una persona desea convertirse en un experto o especialista, ayuda estar en una organización con departamentos funcionales especializados e influyentes. Sin embargo, si una persona prefiere ascender en una jerarquía y obtener influencia y autoridad, ayuda estar en una organización con muchos niveles organizacionales y con un camino claro para llegar a la cima. De la misma manera, para aquellos que quieren convertirse en expertos, es muy motivante ser recompensado con formación especializada, recursos que aporten en el trabajo, y que la compensación sea en base al nivel de competencia y experiencia.

En resumen, es posible describir las culturas de carrera organizacionales en términos de los cuatro conceptos de carrera Experto, Lineal, Espiral, y Transitorio, que utilizamos para describir preferencias y motivaciones de carrera individuales. Estos cuatro conceptos de cultura se describen al final de su informe. Al mejorar el grado de comprensión de cómo percibe su organización en términos de estos conceptos de cultura, usted puede planificar, dirigir y tomar medidas constructivas para el desarrollo de su carrera de manera que sea más estimulante y satisfactorio para usted.



## Su percepción de cultura

Su percepción de cultura muestra cómo usted percibe la cultura de carrera y las conductas y actitudes que son valoradas y promocionadas en su organización. La altura de cada barra del gráfico indica cuánto concepto de cultura contiene la cultura organizacional según su percepción.



En su percepción de la cultura organizacional, la barra más alta es la cultura de carrera Lineal, lo que sugiere que usted percibe que la cultura de carrera se enfoca principalmente en el crecimiento de la operación y tiene una estructura piramidal. Las reducciones de costos, eficiencia, habilidades de liderazgo y gestión son altamente valoradas. Éstas se recompensan a través de la promoción a niveles más altos en la organización, en donde la posición se relaciona con la compensación, y se otorgan oportunidades para participar en formación gerencial lo cual aumenta las posibilidades de ascenso.

La segunda barra más alta es la cultura de carrera Espiral, lo que indica que usted también percibe que la cultura organizacional se enfoca principalmente en la diversificación a áreas nuevas pero relacionadas, basadas en el negocio principal. La organización probablemente tiene una estructura matricial con múltiples líneas de reportes y autoridad que demandan mucha participación entre funciones. La amplitud del conocimiento, creatividad, diversidad de habilidades, y el trabajo en equipo son altamente valorados. Las recompensas y desarrollo de carrera incluyen la rotación de trabajo, las asignaciones entre áreas y formación y capacitación en diversas áreas.

Esta combinación de cultura de carrera Lineal-Espiral, sugiere que usted percibe el desarrollo de carrera en su organización de forma dinámica, desarrollando estrategias de crecimiento con áreas de trabajo nuevas y existentes. El progreso de la carrera probablemente implica un movimiento de 'espiral ascendente' en donde se combinan asignaciones en distintas áreas y rotaciones de trabajo con la adquisición de más autoridad y responsabilidad. El estar gestionando cambios y reestructuraciones frecuentes de áreas de trabajo y proyectos, normalmente requiere una estructura matricial en donde se acentúa la importancia del desarrollo de personas y habilidades de trabajo en equipo, especialmente en el caso de los líderes. Cuanto más alta sea la barra Lineal comparada con la barra Espiral, más se valora y enfatiza el crecimiento, los resultados y el rendimiento.

En relación a los aspectos de cultura de carrera Lineal y Espiral, usted percibe los aspectos relacionados con la cultura de carrera Transitorio en menor grado. Esto indica que existe menos énfasis en la búsqueda de nuevas oportunidades, los equipos temporales e informales, la rapidez y la independencia, en comparación con los aspectos de desarrollo de carrera Lineal y Espiral. De acuerdo con sus respuestas, el aspecto que menos se enfatiza en la cultura de carrera de su organización es el Experto. Esto implica que usted percibe que su organización no está centrada en la calidad en el largo plazo, en tener una estructura organizacional estable y otorgar beneficios no monetarios. Cuanto más baja sea la barra Experto, menos partes de la cultura organizacional parecen apoyar el desarrollo de la carrera Experto, la cual aspira tener estabilidad a través del conocimiento profundo, la experiencia y conocimiento técnico, e identidad en el trabajo.



### Cultura de carrera

El Perfil de Percepción de Cultura muestra cómo la persona percibe la cultura de carrera en la organización. Éste perfil está basado en Decision Dynamics Modelo de Carrera™ en donde se define la cultura de carrera como la estrategia organizacional, la estructura, las políticas y conductas valoradas en la evaluación de desempeño y las recompensas que los empleados podrían recibir. En conjunto, categorizamos estos elementos de la cultura de carrera en cuatro conceptos descritos a continuación.



**Experto** En la cultura de carrera Experto, la estrategia es mantener la participación en un mercado de nicho específico, conservar la reputación de la organización en una determinada competencia, o enfocarse en mejorar la calidad de los sus productos o servicios. Por lo general, la estructura es plana con pocos niveles gerenciales, y la autoridad e influencia está concentrada en pocos departamentos con mucho poder. Las organizaciones con una cultura de carrera Experto suelen ser bastante grandes y con muchos procedimientos y políticas formales. Las habilidades técnicas, el conocimiento, la calidad del trabajo, la precisión y la fiabilidad son aspectos muy valorados. El sistema de recompensas a menudo incluye premios y reconocimientos especiales para destacar la competencia profesional, también planes de retiro y beneficios elaborados y extensos.



**Lineal** En la cultura de carrera Lineal, la estrategia enfatiza el crecimiento en casi todos los sentidos, incluyendo el tamaño de la organización, la participación en el mercado, sus ingresos y, por supuesto, sus ganancias. Por esta razón, no sorprende que las organizaciones lineales suelen ser muy grandes o estén en camino a convertirse en organizaciones muy grandes. La estructura se compone de una pirámide jerárquica tradicional con muchos niveles organizacionales, y los patrones de carrera son ascendentes. La gestión, reducción de costos y habilidades de liderazgo son altamente valorados. El sistema de evaluación se centra en gran medida en las competencias de liderazgo y logro de resultados. En una cultura de carrera Lineal pura, la recompensa más importante es la promoción. Cuando uno asciende en la jerarquía, uno recibe mejor remuneración, más poder y más responsabilidades.



**Espiral** En la cultura de carrera Espiral, la estrategia destaca la diversificación de productos y/o servicios basados en el negocio principal. Es común que existan muchas oportunidades para participar en nuevos proyectos y que ocurran movimientos entre áreas, los cuales ofrecen oportunidades para ampliar el repertorio de habilidades y conocimientos de las personas. Estas organizaciones suelen estar organizadas con una estructura matricial, por lo que rara vez se concentra toda la autoridad para tomar decisiones importantes en una sola persona o departamento. Lo que suele ocurrir es que las decisiones se toman en equipos multi-funcionales y las tareas y proyectos se comparten y realizan con frecuencia por equipos. Los factores y conductas de rendimiento valorados son la creatividad, la diversidad de conocimientos, trabajo en equipo, la flexibilidad y el desarrollo personal. Las recompensas financieras están diseñadas con el objetivo de fomentar la innovación y creación entre los empleados, así como para promover la expansión de las capacidades y conocimientos.



**Transitorio** La estrategia más importante en la cultura de carrera Transitorio es identificar y explotar rápidamente las oportunidades inmediatas que se presenten. Por lo tanto, los planes de negocios formales, si es que existen, tienen poco valor y poca influencia en el trabajo de la organización. Estas organizaciones suelen ser pequeñas, muy ágiles, y jóvenes. La organización se puede reconfigurar y acomodar rápidamente para adaptarse a las necesidades inmediatas de una oportunidad o proyecto importante. Los grupos de trabajo informales realizan la mayor parte del trabajo en la organización. Las conductas y factores de rendimiento valorados son la capacidad de adaptación y velocidad. Las personas que son rápidas en pensamiento, y que son capaces de cambiar de dirección con rapidez son muy apreciadas. Por otra parte, el sistema de recompensa también es informal. Puede existir una proliferación de acuerdos individuales, paquetes de compensación y bonificaciones especiales que pueden ser utilizados como premios rápidos.



### Más de 40 años de investigación y un millón de usuarios satisfechos

Decision Dynamics es líder en metodologías y herramientas para el desarrollo estratégico de recursos humanos que facilita y mejora la interacción entre las personas y las organizaciones. Nuestra aproximación científico-estadística se basa en más de 40 años de investigación continua y aplicación en diversas industrias. Nuestros clientes ya han implementado nuestras soluciones para obtener perfiles profesionales y desarrollar a más de un millón de empleados en todo el mundo.

Decision Dynamics fue fundada por dos psicólogos organizacionales de las universidades de Princeton y Yale. Poco después comenzaron a prestar sus servicios a organizaciones y empresas reconocidas internacionalmente por sus desafiantes proyectos tales como la NASA, The Aerospace Corporation y Rockwell.

Nuestros esfuerzos de investigación e innovación continúan desarrollándose a través de Decision Dynamics Research, cuyo objetivo es mantenerse como líderes en metodología aplicando tecnología de punta para proporcionar soluciones prácticas, cuantificables y de rápido impacto. Nuestros clientes cuentan con acceso inmediato y directo a las últimas aplicaciones y herramientas desarrolladas para las demandas de las compañías de hoy.

Decision Dynamics apoya las iniciativas que apuntan a fortalecer el compromiso y mejorar el rendimiento en la organización. Junto a nuestra red global de socios y colaboradores, proveemos herramientas para obtener perfiles profesionales, instancias de formación y capacitación, y servicios de consultoría.

Las herramientas y soluciones de Decision Dynamics pueden apoyarlo a:

- > Fortalecer el compromiso y satisfacción de los empleados
- > Dirigir y apoyar el proceso de selección y reclutamiento
- > Identificar y desarrollar el liderazgo
- > Apoyar el desarrollo de carrera y coaching
- > Formar y desarrollar equipos de trabajo

