

Jornada flexible en Iron Mountain

Diana Catherine Lizarazo Dueñas

Elkin Leonardo Paipilla Franco

Luisa Fernanda Puerta Arias

Susana Isabel Escobar Santillana

Nota de los autores

Diana Catherine Lizarazo Dueñas; Elkin Leonardo Paipilla Franco; Luisa Fernanda Puerta y
Susana Isabel Escobar Santillana, Especialización Gerencia del Talento Humano, Universidad de
Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Los comentarios a este trabajo enviarlos a
dianac.lizarazod@utadeo.edu.co.

Profesora: Magister Raquel Vanegas Sarmiento

Bogotá D.C. noviembre de 2015

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

DEDICATORIA

*DEDICAMOS ÉSTE TRABAJO DE GRADO A NUESTRAS FAMILIAS Y DOCENTES QUIENES
APORTARON SIGNIFICATIVAMENTE A LA CONSECUCIÓN DE ÉSTE LOGRO
ACADÉMICO.*

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Contenido

Contenido	3
Resumen	5
Abstract	5
Introducción	7
Planteamiento del Problema.....	9
Justificación	10
Objetivos	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.	13
Assessment Center Jornada Laboral Flexible	14
Teoría General del Sistema	14
Desarrollo organizacional.....	16
Flexibilidad Laboral	20
Motivación.....	23
Éxito laboral y competencias	25
Pautas para la evaluación de competencias.....	30
Competencias específicas	33
Assessment Center.....	35
Marco Organizacional	40
Método	42
Participantes	44

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Resultados..... 45

Referencias 49

Apéndice..... 52

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Resumen

Las tendencias en la gestión del talento humano involucran estrategias de trabajo flexibles; la jornada laboral es una de las variables asociadas y un factor relevante en la motivación de los trabajadores. Iron Mountain Colombia S.A.S., compañía multinacional dedicada a la administración de información documental, tiene como objetivo incursionar en las estrategias vanguardistas de la gestión laboral y para ello evalúa la posibilidad de implementar jornadas laborales flexibles para algunos empleados.

El objetivo general de esta investigación es diseñar un assessment center que permita evaluar las competencias necesarias para ser beneficiario de una jornada flexible, a partir de la revisión de teorías, conceptos y antecedentes que resuelvan el eficaz desarrollo de la herramienta. La metodología cualitativa y revisión documental genera un fundamento teórico para la correcta ejecución de un diseño que aporta a las organizaciones en la disminución del riesgo asociado con el bajo desempeño o posible incumplimiento de objetivos.

Palabras claves: Jornada laboral flexible, assessment center, competencias

Abstract

The trends on talent management involve flexible working strategies; working time is one of the associated variables, becoming a relevant factor in workers motivation. Iron Mountain Colombia S.A.S, South America, and multinational company, Its engaged to the management of documentary information and has as objective to adventure in vanguard strategies about labor management and for it assesses the possibility of implement flexible working hours for some employers.

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

The aim of this paper is to design an assessment center to assess the skills job required for to be beneficiary of a flexible working hours based on a quantitative methodology and review of theories, concepts and background to solve the effective development of tool. Qualitative methodology and document review generates a theoretical foundation for the efficient execution that provides organizations the decreased risk associated with underperformance or breach of goals.

Keywords: flexible working hours, assessment center, skill job.

Introducción

El contexto económico, social y tecnológico de la actualidad trae consigo una serie de implicaciones para las organizaciones; la influencia que ejercen las Tecnologías de la información y comunicación, (TIC) en la gestión laboral genera cambios en las estructuras organizacionales que exigen la implementación de metodologías flexibles que permitan tanto a la organización como a los trabajadores acogerse a constantes cambios y formas de trabajo itinerantes.

Conceptos teóricos planteados en los últimos años, están asociados con la generación de innovadoras estrategias en la gestión del talento; sin embargo resulta necesario abordar de manera concreta la aplicabilidad que se da a estos conceptos en pro de obtener los resultados esperados por las organizaciones; la existencia de una herramienta que permita evaluar las competencias necesarias para implementar la jornada laboral flexible resulta ser un aporte teórico que pretende establecer criterios estandarizados y que permiten su aplicabilidad en cualquier empresa que pretenda la misma iniciativa.

El assessment center es una metodología que permite una revisión práctica de competencias e involucra la intervención de equipos gerenciales que amplían la perspectiva de medición como consecuencia de los distintos enfoques estratégicos de los evaluadores. El diseño exitoso de la herramienta parte de la definición de competencias claves a evaluar y de las formar efectivas de evaluación.

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

El objetivo general de esta investigación es diseñar un modelo de assessment center que permita seleccionar de forma acertada los colaboradores de la Compañía Iron Mountain Colombia S.A.S, que pueden ser beneficiarios de una jornada laboral flexible mediante la revisión de competencias laborales asociadas al cumplimiento de objetivos bajo circunstancias de flexibilidad laboral.

Iron Mountain Colombia S.A.S, es una compañía con presencia en 35 países cuyo objeto social está asociado con las soluciones de información, protección y almacenaje de información. Esta compañía incursionó en Colombia en el año 2013 generando grandes cambios organizacionales y nuevas expectativas en su estructura y negocio.

El assessment center para jornada laboral flexible es una herramienta innovadora que apoyará procesos de selección asociados, su implementación se basa en la revisión teórica de las siguientes temáticas.

- Teoría general del sistema
- Cambios organizacionales
- Flexibilidad laboral
- Motivación
- Éxito laboral y competencias
- Competencias específicas
- Assessment Center

Este documento está estructurado en los siguientes capítulos:

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Planteamiento del Problema

Las estrategias para generar mejores resultados en las organizaciones cambian constantemente y así mismo las metodologías que permiten el logro de la competitividad desde la gestión del talento humano; lo anterior a partir de una concordancia lógica entre dichas estrategias y los fenómenos generados por la globalización e integración de tecnologías en las organizaciones. Implementar formas de trabajo flexibles que permitan aumentar los beneficios tanto para los trabajadores como para la organización, representa un gran paso para la gestión del talento humano al cambiar la perspectiva de trabajador esclavizado a talento estratégico.

La implementación de una jornada laboral flexible en las organizaciones trae consigo riesgos que deben ser analizados previamente con el fin de establecer criterios y metodologías que permitan lograr el éxito de la estrategia. Iron Mountain Colombia S.A.S está en el proceso de evaluación para la implementación de esta nueva forma de trabajo por lo que se hace necesario determinar previamente que funcionarios pueden ser beneficiados con la medida.

Empresas en Colombia implementaron estrategias que integran las modificaciones de horarios cotidianos asociados a jornadas flexibles, lo anterior orientado a lograr la disminución de costos, potencialización de motivación y rendimiento de los empleados; organizaciones como: Correcol, Scheneider Electric, Ernst & Young Colombia adoptaron diferentes cambios en el horario relacionados con los tiempos del pico y placa, horarios especiales para las colaboradoras que son madres de hijos menores de 18 años, trabajadores que requieren un cambio de horario por jornadas académicas especiales (Diario La República, 2012).

Empresas Colombianas adoptan jornadas flexibles acorde a las necesidades organizacionales, sin embargo no se evidencia claridad frente a las previsiones que se deben

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

tomar antes de establecerlas o si bien las previsiones están presentes, no se adoptan metodologías previas a la implementación de dichas jornadas que logren establecer criterios y evaluaciones que disminuyan los riesgos de baja productividad, utilización inadecuado del tiempo, desorganización, incumplimiento o falta de control.

Es necesario establecer estrategias que logren disminuir el riesgo de fracaso en las organizaciones al establecer jornadas flexibles. El planteamiento deriva en la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son las competencias específicas que permiten diseñar un assessment center que evalúe la posibilidad de ser beneficiario de una jornada flexible en Iron Mountain Colombia?

Justificación

El assessment center como metodología para la evaluación de competencias tiene gran impacto en la gestión del talento humano, permite observar de manera directa el comportamiento de uno o varios candidatos ante una situación específica y en tiempo real. El éxito de un assessment inicia con la identificación de comportamientos deseados para un puesto de trabajo y el diseño de estrategias que permiten identificar si existen o no dichos comportamientos.

Esta investigación contribuye en la implementación de procesos de innovación en la gestión del talento humano y a todas las organizaciones que buscan incluir formas de trabajo flexibles, lo anterior sin dejar de lado los riesgos que involucra su implementación; no todas las personas poseen las mismas competencias ni tampoco se adaptan a cualquier ambiente o contexto laboral, por lo que no es posible estandarizar ciertas formas de trabajo en todos los empleados; se

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

hace necesario identificar estrategias que otorguen la información necesaria para determinar quién es apto para un puesto o contexto laboral específico.

Un assessment center diseñado a partir de un esquema metodológico y revisión teórica fundamentada que incluye competencias asociadas a ambientes de trabajo flexibles, es una herramienta que facilita la gestión y aumenta la posibilidad de lograr excelentes resultados con relación a la productividad y logro de objetivos; adicionalmente poder tener acceso a un método de evaluación que se acomode a diferentes tipos y niveles de cargo permite su fácil estandarización en las organizaciones.

Competencias como la flexibilidad laboral, responsabilidad personal y desarrollo de redes inteligentes están directamente relacionadas con las nuevas estrategias de trabajo que surgen a partir de la globalización y tecnologías de comunicación; involucrar en un assessment center las tres competencias es un beneficio para cualquier compañía que desee incursionar en estrategias vanguardistas del talento humano.

La flexibilidad laboral es una estrategia involucrada en la gestión actual del talento humano; competencias como la responsabilidad personal se asocian directamente con los resultados que espera un empleador de un trabajador en variados contextos toda vez que implica el cumplimiento de objetivos y se incluye mayormente en perfiles que orientan su gestión en el logro de los mismos sin necesidad de una supervisión explícita. Así mismo el desarrollo de redes inteligentes implica que un empleado tenga la capacidad de utilizar de la manera más eficiente las herramientas tecnológicas y de comunicación en pro del logro de sus objetivos y búsqueda de métodos eficientes que permitan la solución de problemas. En la era del conocimiento se sugiere evitar la supervisión constante para la realización de funciones; se espera que cada trabajador logre un nivel de autonomía, responsabilidad y compromiso para contribuir con su conocimiento

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

y la aplicación del mismo, en la estrategia y competitividad, esto implica la necesidad de implementación de nuevas estrategias de evaluación que estén a la vanguardia de la gestión del talento humano y que sean aplicables para todas las organizaciones.

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Objetivos

Objetivo General

Diseñar modelo de assessment center para la implementación de jornada laboral flexible en Iron Mountain Colombia S.A.S.

Objetivos Específicos.

- Realizar una investigación documental de los conceptos teóricos y antecedentes que influyen en la implementación de jornada laboral flexible en las organizaciones.
- Analizar los modelos teóricos e investigaciones aplicadas que permitan orientar el diseño eficiente del assessment center.
- Establecer las competencias específicas que se requieren para acceder al beneficio de jornada laboral flexible.
- Describir metodologías que permitan evaluar las competencias requeridas para la presente investigación.

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Assessment Center Jornada Laboral Flexible

Teoría General del Sistema

Las organizaciones empresariales son entendidas como un sistema compuesto por subunidades y sub-subunidades, lo que sugiere que la aplicabilidad de la Teoría General de Sistemas,-TGS, resulte imprescindible al momento de estudiar las variables involucradas en una empresa. “El postulado central de las TGS es que, en un sistema, el todo es superior a la simple suma de sus partes integrantes” (Puchol, 2007, p.2).

La organización como sistema, aborda las diferentes áreas de trabajo desde una perspectiva estratégica por lo que el ser humano es pieza fundamental para la consecución de estrategias y objetivos. La inclusión de variables diferenciadoras en la gestión laboral logran determinar su importancia para el correcto funcionamiento del sistema y la influencia que ejercen en los resultados organizacionales; esto permite revisar que tan elementales o ineficaces pueden ser, por lo que resulta primordial evaluar su importancia al momento de gestionar las áreas (Puchol, 2010).

Postula el concepto de sistemas abiertos o cerrados como:

Llamamos sistemas abiertos a todos aquellos que tienen comunicación con el entorno, del cual reciben una serie de *inputs* (materias primas, energía, información...) y al cual devuelven otra serie de *outputs* en forma de bienes o servicios que devuelven al entorno. Los sistemas abiertos precisan de estos intercambios para vivir y prosperar. Por el contrario, los sistemas cerrados son aquellos autosuficientes que, por decirlo así, viven en «círculos cerrados» y ni tienen, ni precisan, de estos intercambios (p.6)

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Las organizaciones empresariales como sistemas abiertos y por supuesto sociales implican la inclusión del ser humano en su desarrollo y prosperidad, lo que implica que así como un trabajador otorga un servicio asociado con su gestión laboral, las organizaciones también deben otorgar una serie de beneficios que no se determinan únicamente en términos de dinero; los contextos laborales se pueden comparar con los contextos comerciales, donde un consumidor busca el mejor postor y mejor servicio para hacer su compra y obtener el mayor beneficio posible; así mismo, un empleador y un empleado se convierten en consumidores itinerantes que están en una constante búsqueda del mejor oferente.

Elementos de tipo social, políticos, económicos y axiológicos están directamente relacionados con la empresa; lo anterior permite establecer la necesidad implícita de ahondar en dichas variables que permitan entender y contextualizar patrones de gestión en las subunidades de una empresa (Puchol, 2007). El ser humano como participante activo de un sistema se convierte en una subunidad que en interacción con otras, activa el funcionamiento de una organización, sin embargo la omisión de factores implícitos en dichas subunidades, generan un riesgo de inactividad lo que implica el rompimiento en la conexión existente entre áreas funcionales y por supuesto subunidades, dando como resultado la ineficacia del sistema.

Las variables diferenciadoras que apuntan a la correcta gestión del talento humano tienden a cambiar con el paso del tiempo proyectando mejoras y bienestar para los empleados; dar importancia a esas cuestiones que permiten aumentar la salud mental, emocional y física de los trabajadores y el involucrar estrategias que permitan fortalecerlos, definitivamente trae como consecuencia la correcta interacción entre trabajadores, áreas de trabajo y estrategia

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

organizacional convirtiendo a las empresas en sistemas funcionales y eficientes para todas las partes involucradas.

Desarrollo organizacional

Algunas organizaciones exitosas están funcionando bajo un modelo organizacional que puede ser percibido como ideal, en donde los colaboradores desarrollan sus actividades en pro de la satisfacción tanto personal como laboral, es decir, que cada uno independientemente de su área de ocupación se siente realizado, ya que la consecución de metas se da a causa de un buen clima interno laboral.

Un gran reto que deben asumir las organizaciones es implementar modelos eficientes que conlleven a la consecución de los resultados proyectados con el fin de generar un posicionamiento empresarial en el competido mercado actual. La definición de estrategias debe estar alineada con cada uno de los actores que intervienen en el sistema laboral y éstas deben garantizar el correcto mantenimiento y bienestar de los mismos.

La estructura de las organizaciones más expuestas a los cambios del entorno dejó atrás los departamentos fijos y estables, y ahora se basa en equipos multifuncionales de trabajo que tienen actividades provisionales orientadas a misiones específicas y objetivos definidos. Surge la organización Virtual que funciona sin límites de tiempo, de espacio o de distancia, y usa el espacio físico de manera totalmente diferente. Las oficinas en forma de cuartos cerrados se convirtieron en lugares de trabajo colectivo, mientras que las funciones de oficina se desempeñan en las casas de los trabajadores, con una organización virtual de interconexión electrónica y sin papeleo, quienes trabajan mejor, de manera más inteligente y más cercana al cliente (Chiavenato. Trad. 2009, p. 37)

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

La razón de ser de una organización se basa en la perfecta operación del negocio para suplir a tiempo las necesidades de cada cliente y por medio de ésta generar las ganancias a las cuales le apostó en diferentes periodos, pero una perfecta operación no parte únicamente del suministro de materia prima, suministro de herramientas de trabajo y un salario para los empleados; la revisión de las variables intervinientes que aportan al buen desempeño de un trabajador extiende ampliamente el alcance básico que se establecía anteriormente en los contextos laborales.

Los resultados de cada organización se dan por el trabajo que realiza cada gerencia identificando cada área de oportunidad bien sea en ventas, mercadeo, publicidad, producción, finanzas u otras. Los planes de acción diseñados a tiempo de forma coherente y estratégica ayudan a las gerencias cumplir cada una de sus metas para sobresalir.

Siempre que una compañía está haciendo las cosas correctamente –crea un buen producto tras otro, entrega el producto a tiempo día tras día o baja los costos constantemente- se debe a que con toda seguridad, está respaldada por un buen sistema social. (Charan, 2009, p. 96)

“La teoría de la administración ya demostró que los ambientes estables exigen organizaciones mecanicistas, mientras que los entornos cambiantes exigen organizaciones orgánicas” (Chiavenato. Trad. 2007, p. 398) para lo cual las organizaciones en crecimiento deben estar reinventándose con mayor continuidad para no decaer, más aún, si éstas se encuentran en etapa de crecimiento en la cual hay mayor riesgo de fracaso empresarial en los nuevos mercados.

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

(Chiavenato, 2007, p. 410) describe el proceso del cambio organizacional mediante; las personas, los clientes, productos y servicios, tecnología y clima, para ello describe un proceso de tres etapas.

- La descongelación hace referencia a la fase inicial del cambio en la cual los antiguos conceptos, procesos o ideas son desaprendidos con el fin de ser reevaluados.
- El Cambio corresponde a la etapa en la cual se adoptan nuevas ideas, valores y comportamientos con el fin de evaluar su eficacia.
- La recongelación es la etapa final en donde después de evidenciar una eficacia en los cambios de la anterior fase, las nuevas ideas y prácticas se incorporan definitivamente en la gestión de la organización.

Las organizaciones que no adoptan cambios en su estructura o procesos tienen como consecuencia el mantenimiento de prácticas que posiblemente resultan ineficientes en la gestión, el no permitir reevaluar y el no tener apertura a nuevas estrategias genera una dificultad definitiva al no tener una cultura organizacional que integre la itinerancia de la sociedad actual; no todo lo que se hace y funciona en el presente, funcionará en el futuro; en momentos de globalización, tecnología y eficientes métodos de comunicación mundial es probable que la rutina organizacional y el mantenimiento de prácticas ineficaces implique un error implícito en la orientación de estrategias organizacionales. Pretender un cambio significativo no es una decisión fácil y tampoco se trata de perder una esencia cultural corporativa “la mayor parte de las organizaciones entiende, equivocadamente, que administrar los cambios significa hacer pequeñas modificaciones

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

triviales en algunos asuntos problemáticos, con el propósito de conciliar situaciones o de corregir errores” (Chiavenato 2007, p. 413).

Desde otro punto de vista (Charan, 2007, p. 9) “el posicionamiento es la idea central de su negocio y la base sobre la cual gana dinero o no...” Refiere a tener una visión o idea de negocio clara en la cual la duda no cabe, ya que esta puede ser el detonante de perder y fracasar, es decir, se debe tener una concepción clara del modelo organizacional del negocio.

La concepción de éxito en las organizaciones no se fundamenta únicamente en la definición de la estrategia de negocio y prestación de servicio, ni tampoco en la búsqueda de mejores precios o formas de inversión para lograr beneficios económicos; efectivamente el tema monetario es el pilar fundamental de una organización y la calidad del servicio logra el posicionamiento de la misma; sin embargo los últimos desarrollos en la gestión del talento humano han demostrado la importancia del conocimiento en la implementación de mejores prácticas, procesos y estrategias.

No poder cuantificar en términos monetarios y de forma evidente el conocimiento no significa que éste no sea base fundamental para una organización, entonces la gestión del talento humano logra trascender y ahora hacer parte de la estrategia organizacional, el hecho de invertir en los trabajadores implica una inversión a corto, mediano y largo plazo y se ve reflejado en los resultados de la organización; todo lo anterior partiendo de la definición fundamentada de estrategias que se adopten en los diferentes tipos de organizaciones.

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Flexibilidad Laboral

Las nuevas tendencias del talento humano postulan que las organizaciones deben ser competitivas y esto involucra tendencias de flexibilización en diferentes variables. Existen cargos cuya rotación afecta significativamente a la estrategia de la organización por lo que resulta necesario establecer metodologías vanguardistas que eviten la tendencia de un alto nivel de rotación en estos roles.

Las estrategias que generan cambios en la gestión del talento humano no solamente deben involucrar eficiencia en variables asociadas con la productividad y motivación laboral, también se debe ver reflejada en términos económicos, de esta manera se aporta a la rentabilidad de la organización y existe un beneficio equitativo tanto para el empleador como para el empleado. Es claro que una organización con ánimo de lucro espera invertir en beneficios para sus empleados con el objetivo de tener una ganancia a corto, largo o mediano plazo; no es posible establecer metodologías en pro del talento humano sin que ello implique una retribución real para la organización.

La flexibilidad laboral ha generado beneficios importantes para las organizaciones en términos de productividad y costos; el hecho de incluir estrategias de flexibilización en aspectos como la jornada laboral, genera que los empleados tengan un beneficio que en su mayoría poseen los cargos gerenciales y es el asociado con el manejo autónomo del tiempo, lo que implica que puedan agendarse de la mejor manera posible en pro de cumplir con sus objetivos laborales y personales; contribuyendo al beneficio personal y aumento de la motivación. En términos de costos, el hecho de que uno o varios empleados no se encuentren en las instalaciones propias de la empresa y que por ejemplo, trabajen desde la casa, disminuye los gastos de servicios públicos

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

y por supuesto garantiza que independientemente de que el empleado no esté presente en su puesto de trabajo, los objetivos del cargo se cumplirán a satisfacción, por lo anterior ya no resulta necesaria la contratación de jefes que ejerzan una labor de supervisión de horario, sino que serán contratados para ejercer una contribución realmente estratégica.

Depositar un nivel de confianza importante en un empleado aumenta sus niveles de motivación, de esta manera siente que hace parte de una gestión organizacional y que más allá de las implicaciones que tiene llegar o no temprano al trabajo, se da una mayor importancia a la contribución que otorga a la organización en términos de conocimiento, por lo anterior existe una gran probabilidad de que un empleado genere mejores resultados cuando se encuentra en ambientes flexibles y cuando puede trabajar autónomamente que cuando existe supervisión y presión constante, sin embargo es importante clarificar que no todos los empleados tienen las competencias para desempeñarse adecuadamente en ambientes flexibles; gran parte de la complejidad del ser humano es su individualidad y los rasgos diferenciadores que tiene cada uno, por lo cual no es posible generalizar un ambiente de trabajo flexible para todo tipo de empleado.

Los siguientes son tipos de flexibilización laboral (Caldas, Castellanos, & Hidalgo, 2014):

- Flexibilización en el tiempo de trabajo.
- Flexibilidad salarial
- Flexibilidad contractual
- Flexibilidad en la vida laboral
- Flexibilidad geográfica
- Flexibilidad productiva
- Flexibilidad funcional

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Estrategias de flexibilización asociadas con la jornada laboral son base fundamental del objeto de investigación para el diseño de assessment, esto destacando que al conocer las variables asociadas a dicha estrategia se pueden identificar las competencias requeridas.

“Modificar el número de horas de trabajo por razones productivas o por intereses personales de los empleados” (Caldas, Castellanos, & Hidalgo, 2014 p.55). Esta definición de jornada flexible permite identificar un beneficio que ofrece mejor calidad de vida a los trabajadores en la cual el tiempo juega un papel importante que resulta beneficioso y estratégico para la organización, sin embargo las dos condiciones mencionadas por el autor no son incluyentes, es decir que la modificación del horario se puede dar o por razones productivas o por intereses personales de los empleados; resulta favorable poder determinar la inclusión de estas dos causales para lograr beneficio mutuo, esto destacando que si una jornada flexible no favorece al empleado y solamente aporta inicialmente a la productividad, muy probablemente el beneficio no será significativo.

El horario flexible se determina en diferentes contextos acorde con las necesidades de la organización y del cargo, se puede establecer un plan en el cual los empleados establecen su jornada alrededor de una base de horas centrales, sin embargo los empleados tienen la autonomía de determinar a nivel general su horario de entrada y de salida.

Según encuestas realizadas a empleados de compañías farmacéuticas, bancos, empresas electrónicas, y organismos gubernamentales se reporta un aumento en la productividad a causa de horarios flexibles, el índice de falla en la implementación de dicha jornada es solo del 8% (Dessler, 2001).

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Las organizaciones que implementan la jornada laboral flexible en sus cargos estratégicos buscan tener una mayor fidelización y compromiso del colaborador, puesto que para éste, el tiempo fuera de la organización tomará importancia para su propio bienestar en el cual puede dedicar parte de éste a sus estudios, familia, él mismo, etc. Tener el beneficio de jornada laboral flexible lo llevará a asumir un mayor compromiso y a manejar adecuadamente su tiempo para el cumplimiento de las tareas que le corresponden al cargo.

Para los empresarios la jornada laboral flexible se convierte en un tema difícil de asimilar, es necesario que sea percibida como un beneficio que contribuye a la organización y no como un beneficio exclusivo del empleado, se trata de eliminar el imaginario de que un trabajador produce solamente cuando se encuentra dentro de las instalaciones de una empresa.

Asumir una jornada laboral flexible en Iron Mountain Colombia S.A.S, es asumir riesgos ligados al cumplimiento de resultados tales como: Indicadores de gestión, mayor rentabilidad, mejor servicio y adquisición de nuevos clientes, para ello es necesario retener a los mejores talentos con las mejores prácticas que aporten a su bienestar y motivación; es por ello que surge la necesidad de establecer y estandarizar competencias que debe tener o adquirir los empleados cuyo alcance de cargo aporta a la estrategia organizacional.

Motivación

Para llevar a cabo una búsqueda de incentivos para el recurso humano es necesario tener claridad que los empleados no solamente se motivan por dinero, existen otra serie de estímulos que aportan a su beneficio social, emocional y personal.

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

(Levi-Levoyer, 2000, p. 39) toma como base una de las hipótesis de Maslow “Todo comportamiento está determinado por la búsqueda de satisfacciones concernientes a una de las necesidades fundamentales”.

La motivación de los colaboradores va enlazada con el rendimiento de los mismos; es importante identificar cuáles son las circunstancias que impiden el buen rendimiento y la productividad que esperan los directivos de la organización para lograr las metas establecidas por la misma. Para establecer dichas circunstancias se hace referencia a la teoría de las expectativas establecida por Vroom (Rodriguez, 2005), un empleado se motiva y aumenta sus niveles de productividad cuando sus resultados implican grandes resultados y buenas evaluaciones de su desempeño que traerán consigo otra serie de beneficios como bonificaciones, incrementos salariales, ascensos, reconocimiento, etc. Dentro de las relaciones planteadas se incluye la de recompensas y metas personales, en donde se evalúa el grado en que una recompensa realmente satisface las necesidades o metas personales de un individuo.

“Los recursos se pueden malgastar o usar mal de diferentes formas. Empezar tarde, terminar antes o simplemente estar inactivo por cualquier número de razones, va disminuir la utilización del tiempo: los recursos humanos” (Humphrey, 1992, p. 13).

Es difícil identificar si un empleado a pesar de estar sentado en su puesto de trabajo frente a un computador realmente está generando los resultados esperados por la organización, es muy probable que en largos periodos de tiempo los empleados estén desempeñando actividades diferentes a las de su cargo, por lo que la presencia física en una oficina no implica necesariamente productividad. Entonces resulta indispensable identificar las variables que realmente motivan a un empleado a ejercer su labor de la mejor manera posible.

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Éxito laboral y competencias

La gestión por competencias resulta fundamental para lograr el éxito productivo y estratégico de una organización; el poder identificar cuáles son los atributos necesarios que se requieren para que un empleado sea productivo en un área específica de trabajo y rol específico permite orientar de manera positiva los procesos de selección de personal. Resulta fundamental replantear y revisar los métodos de evaluación destacando que implica un gran beneficio la simple identificación de competencias sin una evaluación fundamentada que permita la identificación de las mismas en los empleados o candidatos para un puesto de trabajo.

“Al afrontar un proyecto de gestión por competencias no se puede comenzar directamente a definir las competencias” (Sagi-Vela, 2004, p.20); antes de enfrentar un proceso de selección, tanto el grupo gerencial como la persona encargada de desarrollarlo, deben tener claras las funciones, actividades y/o procesos que se llevarán a cabo en el puesto de trabajo, pero inicialmente deben conocer claramente los valores organizacionales, las variables asociadas con el clima organizacional y los tipos de relaciones existentes entre personas y áreas.

Al tener un modelo de competencias de acuerdo al perfil del cargo, la Gerencia de la organización, puede empezar a planear horarios flexibles los cuales producen bienestar al personal y al misma organización, ya que el talento humano, al conocer dicho proceso incluido en sus actividades, va adquiriendo mayor motivación y de ésta manera efectividad y eficiencia en el momento del cumplimiento de sus objetivos. “La aplicación de la flexibilización laboral en Latinoamérica obedece, a su vez, a la adopción de tecnologías modernas y nuevos modelos gerenciales a la producción local en cada país” (De la Garza Toledo, 2006; citado en Piedrahita Delgado, Angulo Castillo, & López Arellano, 2013, p.3).

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Reformas laborales facilitan a los Gerentes de las organizaciones la implementación de estrategias para el logro de objetivos y metas planteadas, y para ello se ha permitido el uso de jornadas flexibles (Piedrahita Delgado, Angulo Castillo, & López Arellano, 2013, p.11).

Las diferentes variables intervinientes en la gestión laboral de un trabajador y la constante búsqueda de la eficiencia y efectividad de éste en su labor, sugieren una categorización en la que se puedan abordar los diferentes temas de manera particular que permitan establecer estrategias concordantes con el objetivo esencial a partir de la naturaleza de la variable. Lograr óptimos resultados a partir de la gestión de los empleados es una tarea necesaria para las organizaciones y la estrategia parte fundamentalmente de establecer criterios y metodologías que permitan predecir el buen desempeño desde el proceso de selección de personal.

“El éxito laboral y personal no está directamente relacionado con las aptitudes o la trayectoria académica, sino con las competencias, que McClelland definió como las características personales que son la causa de un rendimiento eficiente en el trabajo” (McClelland, 1973, citado en Blanco, 2007, p.21).

(Blanco, 2007) “Si deseamos comprender el perfil y el nivel óptimo de competencias en un trabajo y en una organización determinada, tendremos que centrar el análisis en los comportamientos observables de aquellas personas consideradas de alto rendimiento en este ámbito”, sugiere que:

Para facilitar el estudio de las competencias, algunos profesionales prefieren alejarse de esta línea marcadamente cognitiva y en cierto modo introspectiva y defienden que la evaluación de competencia debe centrarse en el ámbito conductual, más concretamente en los comportamientos observables derivados del saber, el saber hacer y el saber estar. El saber sería el conjunto de información y conocimientos técnicos o humanos aplicables a las exigencias específicas de un trabajo; el saber hacer integraría las habilidades y destrezas fruto de la experiencia y el aprendizaje;

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

y el saber ser o saber estar aludiría a la expresión de las actitudes en el lugar de trabajo. (Blanco, 2007 p.24)

El óptimo desempeño de los empleados de una organización facilita el incremento de la competitividad, concepto que resulta primordial a la hora de medir a una compañía con relación al mercado general. Lograr una estructura social en la cual los empleados sean vistos como aliados para el logro de objetivos y no como una carga más para la organización es un objetivo primordial, así mismo, en la actualidad globalizante y altamente competitiva resulta necesaria la búsqueda de estrategias que permitan a las organizaciones movilizar sus recursos con el fin de que se adapten a los cambios implicados en los constantes cambios que se están viviendo y que por supuesto afectan su desempeño (Blanco, 2007).

Determinar las competencias requeridas para un cargo resulta de establecer inicialmente el enfoque a utilizar a partir de la necesidad contextual y particular, (Blanco, 2007) menciona los siguientes enfoques:

- Enfoque conductista: Establece características ideales para la predicción del buen desempeño en una labor determinada; lo anterior a partir de la revisión y análisis de trabajadores de alto rendimiento en los cuales se identifican características causalmente relacionadas con su desempeño en términos de: rasgos de personalidad, habilidades, actitudes, valores y conocimientos que determinan la buena gestión. El autor menciona algunas críticas que se relacionan con este enfoque toda vez que existe amplitud al momento de definir el alcance de las competencias y al mismo tiempo, se sugiere que los modelos históricos en los que

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

centran a sus trabajadores no pueden permanecer en el tiempo destacando la actual industrial cambiante y globalizada.

- Enfoque funcionalista: Las empresas se describen como sistemas sociales abiertos entendiendo su funcionamiento a partir de las constantes relaciones con el mercado, tecnología y aspectos contextuales. “el enfoque funcionalista aplicado a la identificación de competencias parte del análisis de las diferentes relaciones existentes entre las habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores y los resultados de la aplicación de las mismas en las empresas” (Blanco, 2007, p.26).
- Enfoque constructivista: “Parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación y el empleo” (Blanco, 2007, p. 26), se sugiere también que al momento de describir las competencias se incluye a las personas y el entorno sociolaboral con el que se relacionan. Se menciona también que las competencias deben ser establecidas antes de la generación del puesto, sino que son vistas como parte de la actualización o modificación de un puesto para determinar las nuevas competencias requeridas en relación a su contexto.

La relación existente entre el trabajador y su entorno laboral o condiciones de trabajo permiten orientar una visión constructivista al momento de establecer metodologías para la identificación y revisión de competencias de cargo; los cambios generacionales y las constantes actualizaciones que implican la globalización y la tecnología establecen otras formas de abordar las necesidades y procesos en la gestión del talento humano.

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

El autor postula que no existe acuerdo sobre un sistema que permita clasificar las competencias; esto probablemente se genere porque cada cargo en cada organización puede tener una connotación diferente que permite que las definiciones de competencias no se puedan generalizar y que cada organización requiera su propio diccionario de competencias con sus respectivas categorizaciones.

Existen múltiples categorías que permiten clasificar las competencias, existe una categoría que resulta pertinente para ambientes de flexibilidad laboral y necesidad de adaptación en las organizaciones. “Competencias de eficacia personal: referentes a aquellos comportamientos que favorecen la adaptación de la persona a los diferentes niveles de su entorno y que, al mismo tiempo, potencian las competencias estratégicas e intratérgicas” (Blanco, 2007). La tabla N° 1 presenta algunas definiciones fundamentales.

Tabla 1. Definiciones de Competencia.

Autor	Año	Definición
Ansorena Cao	1996	Una habilidad personal que puede definirse como una característica del comportamiento que se orienta de forma coherente a una tarea específica.
Boyatzis	1982	Son las características de fondo de un individuo que involucran una relación causal un desempeño eficiente y superior con relación a un puesto de trabajo.
Buteriss	2000	Es una característica subyacente y permanente que muestra un patrón de comportamiento o pensamiento permite alcanzar resultados sobresalientes en una situación laboral.
Cariola y Quiroz	1997	Es una capacidad potencial que permite el eficiente desempeño en una tarea.
Fletcher	2000	El la capacidad de desempeñar una tarea a partir de una norma prescrita. Permite la transferencia de habilidades y conocimientos en situaciones que se presentan en un contexto laboral.
Ibarra	1997	Implica poseer los conocimientos, habilidades y actitudes que le permiten al individuo resolver y enfrentar situaciones de contingencia, de igual manera le permite transferir su saber, su saber-hacer y su saber-ser en distintos contextos.
McClelland	2000	Es cualquier motivo, actitud, habilidad, conocimiento o comportamiento personal que resulta fundamental

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Mertens	1996	para desempeñar un trabajo en un nivel superior al promedio general. Es la capacidad real del individuo que demuestra dominancia eficiente de las funciones o conjunto de tareas implican una labor concreta.
Rodríguez	1999	Son características que permanecen en una persona; se y se evidencian cuando se ejecuta una tarea.
Spencer y Spencer	1993	La identifica como una característica subyacente de un individuo, que se relaciona directamente con el rendimiento efectivo en cierta tarea o función con criterios definidos.

Nota: Elaboración propia (Preciado, 2006),

Pautas para la evaluación de competencias

Las competencias profesionales tienen una justificación teórica a partir del contexto real en las organizaciones, esto quiere decir que su desarrollo y/o evaluación funcionan a partir de referentes que hacen parte del día a día del profesional. Evaluar competencias es un proceso que requiere una estructura asociada con: definiciones de competencias, descripción de comportamientos, habilidades e indicadores de evaluación y finalmente el aspecto fundamental, resulta ser el establecimiento de instrumentos de recogida de datos que permitan indicar cuál es el grado de la competencia en cada individuo para lo cual es necesario generar una medición estándar para establecer el grado en el que se posee una competencia (Pozo, 2012). El autor establece los siguientes principios:

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Tabla 2. Principios para establecer la medición de una competencia.

Eficacia	Flexibilidad	Validez
Tiempos de aplicación con relación a la obtención de evidencias; económicamente debe ser rentable para la organización y la logística debe aportar a la agilidad del proceso evaluativo.	Obtener las evidencias de las competencias de cada individuo combinando la aplicación de metodologías.	Tener evidencias suficientes y validas con relación a los referentes que se utilizan para cada caso, menciona: Diccionario de competencias, catálogo de cualificaciones

Nota: Elaboración propia. (Pozo, 2012).

La evaluación de competencias en un assessment center requiere acciones observables de parte del candidato con el fin de lograr evidencias que puedan ser logradas físicamente y que permitan demostrar los resultados del proceso de forma física.

Tabla 3. Clasificación de evidencias.

Producto	Prueba	Testimonio
Lo define como una evidencia directa que necesariamente genera un producto o registro, incluye: Documentos, grabaciones, fotografías, informes o estadísticas.	Evaluación donde se involucran los conocimientos y habilidades relacionados con la competencia específica, incluye: certificaciones, exámenes, entrevistas, simulaciones.	Una tercera persona certifica o refiere que la persona evaluada posee la competencia, habilidad o destreza, incluye: recomendaciones y cartas.

Nota: Elaboración propia. (Pozo, 2012).

Las evidencias no solo deben ser observables sino que adicional deben cumplir con una serie de parámetros para que sean válidos y que su definición sea procedente y eficiente para todas las partes involucradas y posibles revisiones futuras.

Tabla 4. Requisitos de las evidencias.

Pertinencia	Veracidad	Vigencia
Implica que el proceso de evaluación permite inferir directamente el estado de una competencia en una	Implica tener certeza de que la persona a evaluar es realmente quien hace la evaluación, relaciona que la	La evidencia generada debe ser reciente para tener certeza de que la persona posee la competencia en la

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

persona.	mayor evidencia es que el evaluador observe directamente al evaluado cuando ejecuta la tarea.	actualidad.
----------	---	-------------

Nota: Elaboración propia. (Pozo, 2012),

Determinar un proceso ideal que permita demostrar de manera eficiente el desempeño de un funcionario influye significativamente en la gestión eficiente del proceso de evaluación.

Tabla 5. Proceso de evaluación

Selección de técnicas e instrumentos de evaluación.	Aplicación de las técnicas de evaluación.	Organización de la carpeta de competencias.	Valoración y orientación.
Se requiere definir las técnicas e instrumentos a utilizar.	Incluye: entrevista de competencias, observación del desempeño, pruebas situacionales, carpeta de competencias.	Los instrumentos y evidencias de la evaluación deben incluirse en una carpeta por cada candidato.	Se hace la comparación entre los resultados del evaluado y los estándares generados para cada competencia, se otorga un concepto de apto o no apto.

Nota: Elaboración propia. (Pozo, 2012).

Los procesos de selección por competencias están sujetos a mejora continua; cada día las necesidades, formas de trabajo, ambientes, personas, tecnologías, objetivos o metodologías están cambiando. Las competencias clasificadas por tipos de roles, áreas de trabajo o ambientes laborales facilitan la distinción de perfiles y favorecen la efectividad en la selección de personal.

A continuación las clasificaciones de autores representativos:

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Competencias específicas

Por lo general la clasificación general de competencias se asocia inicialmente con las habilidades y/o conocimientos que pueden ser observables y medibles, en segundo lugar se encuentran las competencias que hacen parte del ser y que no resultan fáciles de medir, observar y cuantificar; en ocasiones el individuo evaluado puede tratar de mostrar algo que no es real el fin de demostrar que posee el comportamiento esperado, por lo cual es necesario que el método de evaluación de estas competencias sea lo suficientemente estructurado para que realmente aporte un resultado válido y realista.

Cada organización posee una serie de particularidades y es a partir de ellas donde se establecen las competencias requeridas, así mismo los ambientes de trabajo, las interacciones sociales de cada rol, los grupos de trabajo, las tareas a desarrollar y por supuesto la especialidad de cada cargo requieren especial atención al momento de establecer las competencias requeridas; no obstante es fundamental escoger las más relevantes y que generan impacto en cada uno de los roles; definir muchas competencias para un mismo cargo implica un trabajo innecesario, toda vez que no se hace énfasis en lo realmente importante y se malgasta tiempo en desarrollar métodos de evaluación para múltiples competencias que finalmente no aportarán en la predicción favorable o desfavorable de un individuo en un cargo.

Las particularidades de cada empresa influyen directamente en el tipo de personas que trabajan en ella; a partir de investigación realizada en Australia se plantearon tres factores que influyen en el grado en que se adoptan nuevas formas de organización laboral. El primero se

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

relaciona con el grado de exposición de la empresa en el mercado internacional, lo cual implica directamente el grado de competencia que pueden llegar a tener; el segundo está relacionado con la interacción entre trabajadores y empleador, en el que se observan las influencias que pueden generar los trabajadores en las decisiones del empleador, finalmente se incluye la influencia de la tecnología en cada empresa y que tanta aplicabilidad tiene en sus procesos, este es un tema fundamental para definir qué tan viable resulta establecer nuevas estructuras y formas de trabajo. (Muneto, 2000).

El alto grado de capacidad de adaptación de un empleado en ambientes flexibles aumenta cuando existe un buen nivel de conocimiento y al mismo tiempo tiene las habilidades necesarias para aplicarlo en las actividades diarias que favorezcan su rendimiento y competitividad, no solo como empleado, sino también como miembro de la empresa. Un empleado que se incluye en ambientes de flexibilidad tiene múltiples tareas y objetivos, por lo que es poco viable que ejerza una misma tarea cada día, esto implica que las personas que tienen trabajos cuyo alcance es realizar una única tarea y cuyo rendimiento depende del seguimiento sistemático de un mismo procedimiento cada día no es un candidato para asignación de jornada laboral flexible; por lo tanto se requiere un rol con múltiples tareas que impliquen no estar en ambientes de rutina, lo anterior implica que debe existir una habilidad para organizar el tiempo con el fin de garantizar que las múltiples tareas se realicen a satisfacción del empleador. El manejo de tiempo se relaciona directamente con el grado de responsabilidad; a partir del nivel del cargo se asume un nivel de responsabilidad, mientras más alto es, más grado de responsabilidad requiere. Un objetivo o alcance de cargo que aporte directamente al logro de objetivos en la organización implica un mayor grado de responsabilidad y manejo de tiempo.

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Los límites profesionales planteados en tiempos pasados donde existía rigidez entre los superiores y los subordinados, donde cada trabajador respondía por una tarea específica y donde algunas decisiones acerca de los cambios de procedimiento o estructura de los cargos eran prerrogativas de la empresa o de los jefes únicamente, han cambiado de manera significativa y en la actualidad es posible que la misma flexibilización y dinámica laboral implique que un trabajador tome decisiones acerca de cómo hacer su trabajo para lograr mayor eficiencia y al mismo tiempo tenga claridad sobre cómo opera el resto del equipo para lograr una interacción efectiva entre todo el grupo de trabajo, lo anterior implica tener una capacidad de planificación y trabajo en equipo; se pretende que el área de trabajo esté en función del logro de objetivos que aporten a la empresa contratante.

La ausencia de jerarquías mitiga las prácticas Tayloristas que incorporaban muchas empresas a su estructura, la existencia de jefes no implica necesariamente supervisión, lo ideal y lo que se proyecta es que no sea necesaria cuando exista un planteamiento claro de objetivos para cada rol.

Assessment Center

Uno de los principales objetivos de los procesos de selección por competencias es evidenciar si un candidato posee o no una competencia a partir de su conducta observable, esta tarea involucra diferentes variables que permitan crear un ambiente con situaciones o dinámicas asociadas al comportamiento que se quiere evaluar y que permiten al candidato demostrar si posee una competencia.

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

El assessment center es un método de evaluación que permite evaluar conductas y comportamientos asociados a una o varias competencias, “es una evaluación de tipo grupal donde los participantes resuelven, de manera individual y colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo” (Alles, 2006).

El término assessment center es utilizado en el lenguaje técnico de recursos humanos en Colombia, sin embargo traducido al español significa evaluación o valoración. El éxito en la aplicación del assessment center se basa en la pertinencia de su aplicación versus las competencias a evaluar y que se asocian al rol por el cual es evaluado cada candidato o grupo de candidatos por lo cual es necesario que antes de realizar un assessment su diseño sea revisado a partir de varios factores: Perfil de cargo, competencias específicas, nivel de la competencia, comportamientos asociados.

Alles refiere los siguientes aspectos relevantes para un assessment center:

- Debe ser siempre una práctica grupal que presente una situación.
- Los casos presentados se deben relacionar con el trabajo o con el posible rol que tendrá el evaluado.
- Las pruebas situacionales deben reunir una estructura y contenido y aplicarse de manera sistemática con el fin de lograr fiabilidad.
- Se puede hacer una aplicación individual siempre y cuando parte de la dinámica involucre intervención grupal.
- Se pueden involucrar hasta 12 participantes.
- Es necesario que exista una evaluación por cada cuatro participantes y que sea de la misma línea o área del evaluado o evaluados.

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

- La duración no debe superar medio día.

El cliente interno como evaluador del conocimiento técnico es indispensable para lograr un resultado eficiente; el profesional de talento humano debe tener la formación para evaluar los comportamientos asociados con las competencias, sin embargo el cliente interno o evaluador del área a la que pertenece el rol, resulta ser una pieza clave para lograr una evaluación holística; esto quiere decir que se evalúan rasgos asociados con la competencias conductuales y técnicas.

El diseño de un assessment center implica una serie de fases que determinan la eficiencia del proceso.

Tabla 6. Fases assessment center

Fase	Implicaciones
Creación	- Determinar el alcance de la evaluación y los objetivos específicos. - Realizar el análisis de puesto y así mismo identificar las variables reales del contexto del cargo y las competencias requeridas el mismo.
Aplicación	- Seleccionar los ejercicios del programa a partir de situaciones que simulen situaciones asociadas a las reales del cargo, deben ser extraídas a partir del contenido real del puesto.
Selección de candidatos	- Determinar que candidatos serán evaluados en el assessment.
Selección de evaluadores	- Se sugiere un evaluador por cada dos candidatos, las organizaciones generalmente involucran a su personal directivo, por supuesto deben tener niveles superiores a los del cargo para ser evaluadores. Se sugiere que el evaluador debe estar muy familiarizado con el puesto. Es necesario formar a los evaluadores previamente con el fin de que se familiaricen con el método de evaluación y las formas de calificación. - El departamento de Recursos Humanos juega un papel determinante toda vez que la supervisión y liderazgo del proceso depende de este.

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Fijación de criterios de evaluación.	- Fijar los criterios de evaluación y las condiciones que permiten favorecer o no una conducta en la evaluación a partir de la escala de evaluación establecida.
Aspectos del montaje	- Fijar conjunto de elementos del montaje: Participantes, duración, horarios.
Evaluación del assessment	- Realizados todos los ejercicios se finaliza con una entrevista de cierre con cada candidato, en esta se discuten los criterios evaluados, finalmente se hace una evaluación conjunta con los evaluadores para determinar los resultados finales.

Nota: Elaboración propia. (Lopez, 2002).

Grados (2004) define el assessment center como:

Es una evaluación estandarizada de la conducta basada en múltiples datos, varios observadores entrenados (sombras) y diversas técnicas, donde los juicios hechos acerca de la conducta son en su mayor parte provenientes de simulaciones específicamente desarrolladas para la evaluación. Esta información se conjunta y sintetiza en reuniones que tienen los observadores (sombras) o por procesos de integración estadística (p,21).

Frinkle & Jones,1970 y Alexander, 1979 citado en (Torres,2014 p.3) refieren que los resultados del assessment son útiles en las siguientes situaciones:

- Planeación de reemplazos
- Identificación de potencial en personal interno para cargos directivos en la organización.
- Determinar debilidades y fortalezas de la organización.
- Apoyar al desarrollo de esfuerzos que apoyan el desarrollo gerencial.
- Ayudar a los trabajadores para la planificación de carreras.

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

La utilización de assessment center en las organizaciones debe ser dinámica y favorecer diferentes procesos asociados con la gestión del talento humano, la aplicación del mismo no debe estar vinculado únicamente a cargos directivos, también es posible definir esta estrategia de evaluación en cargos donde se requiera hacer una revisión de competencias específicas sin importar el nivel de cargo, lo ideal es establecer criterios que permitan una dinámica eficaz y que aporte resultados observables en la selección del personal.

La revisión observable de competencias requiere de la definición de estrategias que permitan la fácil evaluación e interpretación de comportamientos. Las siguientes corresponden a algunas de las más mencionadas (Torres, 2014).

- Canasta de papeles
- Grupos de discusión
- Entrevistas de simulación con subordinados y clientes.
- Análisis de problemas y toma de decisiones
- Ejercicios de presentación oral
- Ejercicios de comunicación escrita.

Es necesario identificar los comportamientos que se asocian a cada competencia específica con el fin de identificar cual es la práctica que mejor se adecúa y permite observar la existencia o ausencia de comportamientos; parte de las conductas observables en el proceso de evaluación resultan a partir de rasgos de personalidad y no solo de conocimientos técnicos, por lo

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

cual es de vital importancia que todos los evaluadores conozcan cuales son los comportamientos y así mismo puedan saber de manera clara que es lo realmente importante en cada evaluación.

El éxito del assessment center está definido por múltiples variables, no obstante parte fundamental del proceso surge de la definición clara del objetivo, la identificación de variables asociadas al puesto de trabajo, la definición de competencias y comportamientos asociados y que por supuesto se pueden observar y finalmente la definición de estrategias evaluativas acordes; finalmente el establecimiento de una escala evaluativa clara y objetiva permite que tanto evaluadores como evaluados se sientan conformes con los resultados del proceso.

Marco Organizacional

Iron Mountain, compañía líder en la gestión de información tiene presencia en 35 países y su vigencia en el mercado mundial es de 60 años; en agosto de 2013 adquirió las compañías G4S Secure Data Solutions y G4S Document; a partir de esa compra se dio origen a Iron Mountain Colombia S.A.S. El CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme) asignado por la Cámara de Comercio de Bogotá es el N°. 8299 correspondientes a: Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015).

Los nuevos cambios organizacionales se enfocan en la prestación de un servicio eficiente a partir de utilización de nuevas tecnologías que vinculen los procesos de administración de información con la accesibilidad inmediata y segura para los clientes y fundamentalmente el cumplimiento de la legislación colombiana relacionada. En términos de gestión del talento humano se involucran cambios en la estructura organizacional, reformas en las formas de trabajo,

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

definición de nuevas estrategias que promuevan el desarrollo y eficiencia de los trabajadores, todo lo anterior con el propósito de lograr los objetivos propuestos por la organización.

Un proceso fundamental que hace parte de la gestión diaria del talento humano se asocia con la definición de perfiles, los cuales fueron definidos a partir de las competencias y comportamientos otorgados en la literatura de la autora argentina Martha Alles. Lo anterior implica que al tener como base fundamental a Alles, resulta pertinente seguir aplicando su literatura a los temas relacionados con perfiles de cargo y competencias con el fin de tener un solo diccionario de competencias fundamentales.

Método

Esta investigación es de tipo descriptivo; se apoya en el método de investigación documental (Hoyos, 2000) que involucra la consulta y recopilación teórica que permite la consecución de información a partir de un sistema teórico con el cual se hace una aplicación empírica. La relación entre categorías, conceptos, antecedentes y construcciones teóricas fundamentan la sistematización del assessment center toda vez que se incluyen en la revisión, temáticas que aportan al fenómeno objeto del estudio.

Identificar las principales temáticas que rodean ésta investigación de carácter documental, la búsqueda se centra en la investigación de información y documentación de autores en temas de desarrollo organizacional y nuevas tendencias del talento humano, esta se desarrolla en cinco fases propuestas por (Hoyos 2000) las cuales serán desarrolladas de la siguiente manera:

En la fase preparatoria se seleccionan documentos en los cuales se presente concordancia con el tema de investigación. En el cual los autores evidencien ideas similares y nuevas posturas, a la vez, aclarar las principales temáticas y cada una de las categorías a desarrollar basados en las nuevas tendencias de talento humano. Para esta fase se diseñan las fichas de reseña bibliográfica. La Tabla N° 7 ilustra los núcleos temáticos y los autores más representativos de la investigación:

Tabla 7. Principales autores y temáticas consultadas.

Núcleo temático	Autor	Nombre del material consultado	Aporte teórico

Nota: Elaboración propia. (Hoyos, 2000).

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Un ejemplo de estas fichas diligenciadas se encuentra en el Apéndice.

La fase descriptiva se centra en un trabajo de campo, en el caso de ésta investigación, se realiza un análisis de Iron Mountain Colombia .Apoyado de las investigaciones propuestas frente a la flexibilidad horaria y los assesment center basados en competencias laborales requeridas para cargos específicos.

Abordar cada categoría propuesta corresponde a la tercera fase en la cual se hace una interpretación por núcleo a desarrollar, es aquí donde la investigación tomo una forma y se estructura, pero a la vez generan nuevas datos. Ya que al ahondar en las temáticas encontramos aportes que fortalecerán nuestra investigación y su resultado final.

En la construcción teórica global se hace un balance de cada uno de los resultados y como estos aportaron al resultado y a la creación de nuevos aportes frente al tema de investigación, a la vez generar un análisis del proceso investigativo y de cada uno de los objetivos cumplidos

Como última fase se consiste en divulgar la investigación con el fin de que se convierta en referente al tema de investigación y genere un aporte central, lo ideal de investigar aportar algo nuevos que solucione una necesidad.

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Participantes

Iron Mountain Colombia Brinda a sus clientes el servicio de administración de información con el fin de ayudar a sus cliente a lograr la reducción de los costos y los riesgos con su información tanto física como magnética, todo lo anterior bajo un esquema tecnológico que abarca múltiples estrategias de servicio y que brindan variadas soluciones de acuerdo a las necesidades del cliente.

Principios institucionales. Ayudar a las organizaciones de todo el mundo a reducir costos y riesgos asociados a la custodia y protección de la información a partir los siguientes valores corporativos: Integridad, seguridad y protección, satisfacción total del cliente, sinceridad, responsabilidad, orientación a la acción y trabajo en equipo. El reto de la organización es garantizar la calidad en la prestación del servicio y para esto se apoya en grandes profesionales que aportan significativamente con su conocimiento y gestión a las estrategias de la organización.

Modelo Assessment Center

```

graph TD
    Alcance[Alcance] --> DefObj[Definición del objetivo]
    Alcance --> AnlPuesto[Análisis de puesto]
    DefObj --> DefVar[Definición de variables]
    AnlPuesto --> DefVar
    AnlPuesto --> ActSim[Actividad de simulación]
    DefVar --> CompEspec[Competencias específicas]
    DefVar --> ConEspec[Condiciones específicas del puesto]
    DefVar --> SelEval[Selección de Evaluadores técnicos]
    DefVar --> DistEval[Distribución de evaluadores VS Evaluados]
    DefVar --> NoEval[No. Evaluados]
    CompEspec --> ActSim
    ConEspec --> ActSim
    SelEval --> ActSim
    DistEval --> ActSim
    NoEval --> ActSim
    ActSim --> ProFinal[Producto final]
    ProFinal --> DesMet[Diseño método de evaluación]
    DesMet --> ActSim
    DesMet --> DefReg[Formato de registro para la evaluación]
    DesMet --> EscCal[Escala de calificaciones]
    DesMet --> Log[Logística]
    DesMet --> Cron[Cronograma]
    DesMet --> Mat[Materiales]
    DefReg --> DefComp[Definición de competencias]
    DefReg --> DefCon[Definición de comportamientos y/o conductas asociadas]
    DefComp --> DesMet
    DefCon --> DesMet
    DesMet --> ConcEval[Conciliación de evaluación final]
    ConcEval --> DefMat[Definición de matriz de resultados]
    
```

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Tabla 8. Descripción del proceso

Ficha Descriptiva

Proyecto:		Assessment center para jornada flexible
Alcance	Objetivo	Evaluar las competencias específicas que se requieren para ser beneficiario de jornada laboral flexible.
	Análisis de puesto	Los cargos involucrados son los que hacen parte de la gestión administrativa y que se encuentra en la escala de analista y mandos medios. Dentro de las herramientas de trabajo otorgadas se incluye un computador portátil y un módem para acceso a internet. Existe la posibilidad de acceder a la intranet desde cualquier ubicación, la intranet incluye: Correo electrónico, chat, acceso a video llamada. Cada rol tiene una definición de objetivos y la medición de los mismos se registra de forma mensual en los indicadores de gestión. Los jefes inmediatos realizan la revisión aleatoria de indicadores si lo consideran necesario, sin embargo al finalizar el mes reciben el reporte de indicadores de gestión de su equipo de trabajo. Parte de la gestión de todos los cargos se debe realizar de manera presencial, en términos generales se define un promedio del 50%, por lo anterior se debe establecer una jornada presencial que supla estas necesidades. El grado de supervisión es bajo destacando que el trabajo se orienta a la consecución de resultados a partir de los objetivos planteados. Todos los perfiles tienen como mínimo formación profesional en áreas administrativas.
Definición de variables	Competencias específicas	"Flexibilidad: Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diversos" (Alles, 2007, p96). "Responsabilidad personal: Es la capacidad de poner el acento en la responsabilidad basada en objetivos acordados mutuamente" (Alles, 2007, p317). "Desarrollo de redes inteligentes: Hace referencia a la capacidad de combinar las redes rígidas (por ejemplo, los sistemas) y las flexibles (comunicaciones informales), uniendo las estrategias empresariales inteligentes de todas las personas de la compañía" (Alles, 2007, p335).
	Condiciones diferenciales en jornada laboral flexible	Autonomía en el manejo de horario presencial. Orientación de resultados a partir de objetivos planeados mensualmente. Disminución de la supervisión directa. Revisión de indicadores con periodicidad mensual. Asistencia obligatoria a reuniones asignadas por la empresa o el área. Participación obligatoria en reuniones via web o telefónica.
	Evaluator Talento Humano	Coordinador de selección
	Evalúadores técnicos	Director y gerente de cada área
Diseño método de evaluación	No. Evaluados por assessment	4 personas
	Definición de comportamientos asociados a competencias	
	Actividad de simulación	Ver tabla 8
	Producto final	
	Formato de registro para la evaluación.	
	Escala de Calificaciones	
Conciliación evaluación final	Logística	El área de talento humano debe garantizar la consecución de materiales y la locación adecuada para la realización del assessment. El sitio no debe contener distractores como cuadros o avisos, la asignación de citaciones para los coordinadores también debe ser garantizada.
	Cronograma	Acorde a la agenda de gerentes y directores se asigna la revisión del assessment, las actividades se realizan en el orden de las competencias relacionadas, los tiempos son los establecidos en cada material descriptivo.
	Materiales	Computador portátil con acceso a internet y a la intranet, teléfono con acceso a llamadas a celular y teléfonos fijos, videobeam, videograbadora, material descriptivo con los casos a desarrollar.
Conciliación evaluación final	Analisis de resultados	Se requiere una calificación media o alta para cargos de nivel analista, para roles de mandos medios es necesario obtener calificaciones en nivel alto. La aprobación del proceso depende de la ponderación y promedio de resultados. Para ser aprobado en el proceso de jornada flexible es necesario tener por lo menos el 80% de las calificaciones requeridas.

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Tabla 9. Matriz de comportamientos y evaluación

Competencia (Alles 2007)	Metodología de evaluación	Producto Final o Evidencia	Comportamientos asociados (Alles, 2007, p.288, 316)	Escala de evaluación		
				Bajo (No lo posee)	Medio (Requiere desarrollo)	Alto (Lo posee a cabalidad)
Flexibilidad	Entrevista Semiestructurada	Video	"Implementa las directivas transmitidas por su superior, aunque requieran un cambio significativo en su forma de trabajo habitual."			
			"Facilita los cambios de estrategia organizacional que impactan en su área, abandonando antiguos proceso de trabajo con facilidad"			
			"Es abierto a la incorporación de nuevas tecnologías que contribuyen a la calidad de los procesos"			
Responsabilidad personal	Caso práctico: Presentación proyecto de mejora	Presentación en Power Point	"Tiene una gran capacidad de autocrítica, lo cual le permite evaluar sistemática y atinadamente su desempeño. Se autoexige de modo constante para lograr mejoras y potenciar los resultados positivos de su gestión"			
			"Esta siempre atento a cumplir los plazos tanto con los plazos como con la calidad de trabajo, aspirando a alcanzar el mejor resultado posible"			
Desarrollo de redes inteligentes	Caso práctico: Gestión para consecución de nuevo cliente.	Documento escrito	"Actúa positivamente para unir las redes formales e informales, y hace aportes concretos para que el conocimiento fluya mejor dentro de la organización".			
			"Utiliza correctamente las herramientas de comunicación disponibles".			
Definición de criterios de aprobación						
Cargos de analista: Se requiere el comportamiento en un nivel medio o alto.						
Carros de mandos medios: Se requiere el comportamiento en un nivel alto.						

Tabla 10. Entrevista semiestructurada

Evaluación de la competencia: Flexibilidad	
Cuestionario Entrevista semiestructurada (Tiempo máximo 45 minutos)	
1.	¿Porque considera que usted es un candidato idóneo para asumir su rol bajo una jornada laboral flexible?
2.	Le agradan los ambientes de rutina o prefiere ambientes donde todo pueda estar sujeto a modificación. Argumente su respuesta
3.	Como considera usted que asume los cambios sorpresivos en cualquier contexto?
4.	¿Ha generado usted algún cambio a su proceso o a otros procesos en pro de mejorar su eficiencia?¿Cómo lo hizo?
5.	Describe 2 situaciones ya sean de tipo laboral o personal en las que se haya visto sujeto a cambios sorpresivos y explique cual fue su reacción ante la nueva situación.
6.	Ha implementado usted alguna mejora en procesos donde se haya involucrado alguna herramienta tecnológica?¿Como lo hizo?
Indicaciones generales: Entrevista dirigida por el profesional de Talento Humano, los demás evaluadores pueden intervenir si desean adicionar preguntas. La entrevista será grabada en video y audio.	

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Tabla 11. Caso práctico No. 1

Evaluación de la competencia: Responsabilidad personal Caso práctico (Tiempo total 55 minutos)
A partir las funciones que desarrolla en su cargo actual, estructure una presentación en power point donde presente con claridad los procesos más relevantes que tiene cargo y proponga para cada caso una estrategia que le permitiría mejorar dicho proceso. Finalice con un consolidado de conclusiones en el cual incluya las autocríticas de su proceso.
Indicaciones generales: El tiempo para el desarrollo de la presentación es de 45 minutos y la presentación oral tiene un tiempo de 10 minutos.

Tabla 11. Caso práctico No. 2

Evaluación de la competencia: Desarrollo de redes inteligentes Caso práctico (Tiempo total 60 minutos)
Es usted el gerente de cuenta y actualmente la empresa está en proceso de negociación con el cliente ABC, la consecución de dicho cliente para la organización implica un ingreso total de US\$1'000,000,000. Usted acaba de recibir una llamada del cliente ABC y el director de compras le informa que para firmar el contrato requiere la inclusión de una cláusula dentro del contrato donde quede claro que en caso de incumplimiento la Compañía para la que usted labora debe entrar en un proceso jurídico sin lugar a conciliación y por supuesto se estipula una multa del 3% de la cuantía total. Esta cláusula no existe en el contrato remitido inicialmente al cliente. Existe una dificultad y es que lamentablemente el abogado encargado de los contratos comerciales se encuentra de vacaciones y el asistente del área jurídica le informa a usted que no se siente en la capacidad de redactar la cláusula, el cliente requiere el envío del texto de la cláusula en un plazo no mayor a 40 minutos, de lo contrario no hará ninguna negociación con nosotros y por supuesto se corre el riesgo de perder el cliente.
Su labor es: A partir de las herramientas que tiene a la mano garantice el envío de una cláusula válida con las condiciones que exige el cliente y en el plazo establecido. Presente al equipo evaluador el texto de la cláusula y explique cual fue su método de consecución.

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Referencias

- Alles , M. (2007). *Diccionario de comportamientos, gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de preguntas. La Trilogía. Las Preguntas Para Evaluar Las Competencias*. Argentina: Ediciones Garnica S.A.
- Blanco Prieto, A. (2007). *Trabajadores competentes, introducción y reflexión sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC Editorial.
- Caldas, M. E., Castellanos, A., & Hidalgo, M. L. (2014). *Formación y Orientación Laboral*. Madrid: Editex.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (01 de enero de 2015). www.ccb.org.co. Recuperado el 2015 de noviembre de 22, de <https://www.ccb.org.co/download.file>
- Charan, R. (2009). *Know How* . New York : Norma .
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de los recursos humanos en las nuevas organizaciones globalizadas*. Mexico: Norma.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos en las nuevas organizaciones globalizadas*. México: Norma.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano*. México: Mc Graw Hill Interamericana editores S.A.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. New Yersey: Pearson Educación .
- Diario La República. (19 de junio de 2012). Horarios flexibles en el trabajo motivan a los empleados y aumentan la productividad. *Noticias económicas de Colombia y el mundo*.

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Grados, J. (2004). *Centros de desarrollo y evaluación*. México: El manual modero.

Hoyos, C. (2000). *Un modelo para investigación documental*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Señal Editora.

Humphrey, J., & Serna Gomez, H. (1992). *Cómo mejorar el rendimiento: Nuevas formas para obtener el máximo desempeño en el trabajo*. Bogotá: Leguis.

Levy-Levoyer, C. (2003). *La motivación en al empresa: Modelos y estrategias*. España: Ediciones gestión 2000.

Lopez, C. (2002). *Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación*. Madrid: TEA ediciones.

Muneto, O. (2000). *Negociar la flexibilidad: función de los interlocutores sociales y del estado*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Piedrahita Delgado, D., Angulo Castillo, H., & López Arellano, H. (10 de febrero de 2013).

Flexibilidad laboral, análisis conceptual y su incidencia en los países latinoamericanos, recientes debates. Recuperado el 26 de octubre de 2015, de Biblioteca Digital Universidad de Valle:

<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8235/1/Prospectiva%2018%20ESTADO%20Flexibilidad%20laboral.pdf>

Pozo, J. (2012). *Competencias profesionales. Herramientas de evaluación: El portafolio, la rúbrica y las pruebas situacionales*. México: Narcea Ediciones.

Preciado, A. (2006). *Modelo de evaluación por competencias laborales*. México: Publicaciones Cruz O S.A.

Prieto, A. B. (2007). *Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC.

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid, Buenos Aires, México:

Díaz de Santos.

Puchol, L. (2010). *Habilidades Directivas*. New York: Pearson.

Rodríguez Porras , J. (2005). *El factor Humano en la empresa*. España: Ediciones Deusto.

Sagi-Vela Grande, L. (2004). *Gestión por competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: ESIC Editorial.

Torres, G. P. (2014). *Los Assessment Center: Una Metodología Para*. Recuperado el 11 de noviembre de 2015, de Regent:

<http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/1-torres.pdf>

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

Apéndice*Tabla 12 Principales autores y temáticas consultadas.*

Núcleo temático	Autor(es)	Tipo y nombre del material consultado	Consulta teórica
Teoría general del sistema	Luis Puchol	Libro: Dirección y Gestión de Recursos Humanos	Teoría general de sistemas; sistemas abiertos y cerrados y sus atributos.
Desarrollo organizacional	Idalberto Chiavenato	Libro: Administración de los recursos humanos en las organizaciones	Cambios en las estructuras organizacionales
		Libro: Administración de los recursos humanos en las nuevas organizaciones globalizadas	Proceso de cambio organizacional y la definición de sus etapas: Descongelación, cambio y recongelación.
Flexibilidad laboral	María Eugenia Caldas, Aurora Castellanos, Maria Luisa Hidalgo.	Libro: Formación y orientación laboral.	Definición de jornada flexible y tipos de flexibilización laboral.
Motivación	Claude Levi-Levoyer	Libro: La motivación en la empresa: modelos y estrategias.	Hipótesis de motivación de Maslow.
	José Rodríguez Porras	Libro: El factor Humano en la empresa	Teoría de las expectativas de Vroom.
Éxito laboral y competencias	Danny Piedrahita, Harold Angulo, Hernán López.	Documento electrónico consultado en página web: Flexibilidad laboral, análisis conceptual y su incidencia en los países latinoamericanos, recientes debates	Flexibilización laboral como nuevo modelo gerencial en la gestión del talento humano.
	Antonio Blanco	Libro: Trabajadores competentes, introducción y reflexión sobre la	Estudio de competencias desde el ámbito conductual. Enfoques de las

ASSESSMENT CENTER IRON MOUNTAIN COLOMBIA S.A.S

	Jose Pozo	gestión de recursos humanos por competencias. Libro: Competencias profesionales. Herramientas de evaluación: El portafolio, la rúbrica y las pruebas situacionales.	competencias. Definición de la competencia de eficacia personal. Diferentes definiciones de competencias por autores representativos Principios para establecer medición y evaluación de competencias. Clasificación y requisitos de evidencias para la medición de competencias.
Competencias específicas	Ozaki Muneto	Libro: Negociar la flexibilidad: función de los interlocutores sociales y del estado.	Factores que influyen las nuevas formas de organización laboral.
Assessment Center	Martha Alles	Libro: Selección por competencias.	Definición y aspectos relevantes del assessment center. Definición de competencias y comportamientos asociados.
	Carlos López	Libro: Diccionario de comportamientos: gestión por competencias. Libro: Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación.	Fases para el diseño y elaboración de assessment center.

Nota: Elaboración propia. (Hoyos, 2000).