

## **Assessment Center**

Graciela Filippi  
Susana Deppeler

## **Assessment Center**

*Una herramienta para la gestión  
por Competencias*

 **Lugar**  
Editorial

Filippi, Graciela

Assessment Center : una herramienta para la gestión por competencias / Graciela Filippi ; Susana Deppeler. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Lugar Editorial, 2022.

Libro digital, PDF/A Archivo Digital: online

ISBN 978-950-892-801-6

1. Organización de Empresas. 2. Recursos Humanos. 3. Sistemas de Evaluación. I. Deppeler, Susana. II. Título.

CDD 658.31

Corrección y edición: Mónica Erlich

Diseño de tapa: Silvia C. Suárez

© Graciela Filippi - Susana Deppeler

Queda prohibida la reproducción total o parcial de este libro, en forma idéntica o modificada y por cualquier medio o procedimiento, sea mecánico, informático, de grabación o fotocopia, sin autorización de los editores.

ISBN: 978-950-892-801-6

© 2022 Lugar Editorial S.A.

(C1237ABN) Castro Barros 1754

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

Tel.: (54-11) 4922-3175 / (54-11) 4924-1555

WhatsApp 11-2866-1663

lugar@lugareditorial.com.ar

www.lugareditorial.com.ar

lugareditorialdigital.publica.la

facebook.com/Lugareditorial

instagram.com/lugareditorial

---

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en la Argentina – *Printed in Argentina*

# Índice

## Capítulo I. Un recorrido por su historia

Antecedentes.....	7
Antecedentes en Argentina.....	8
¿Qué es un caso de estudio?.....	10
Como se construye un Caso.....	11
Elementos a considerar en el diseño del Caso .....	11
Ejemplo de diseño de un Caso.....	12
¿Qué se espera de un Caso?.....	15

## Capítulo II. Como se diseña un proceso de *Assessment Center*

Qué sucede durante la actividad .....	19
Qué es observar.....	19
Los instrumentos utilizados .....	21
¿Qué esperamos al finalizar una actividad de <i>Assessment Center</i> ?.....	22
Caso ejemplo para un Programa de incorporación de jóvenes profesionales .....	23

## Ejemplos de presentaciones

Presentación N° 1: “Contar una historia” .....	33
Presentación N° 2: “Quién soy trabajando” .....	34
Presentación N° 3: “Momentos importantes” .....	35
Presentación N° 4: “El sobre” .....	35
Presentación N° 5: “Palabras sueltas” .....	36
Presentación N° 6: “Próximo cumpleaños” .....	37
Presentación N° 7: “Series de TV o/ películas” .....	38
Presentación N° 8: “Elección de objetos” .....	38
Presentación N° 9: “Qué comida soy” .....	40
Presentación N° 10: “Temas musicales “ .....	40

Presentación N° 11: “Dibujo animado” .....	41
Presentación N° 12: “A través de un animal” .....	42

### **Ejemplos de casos cortos**

1. “Abrigo subterráneo” .....	45
2. “Atenas en crisis” .....	47
3. “El Hogar” .....	50
4. “Qué hacemos con el árbol” .....	53
5. “Conflicto entre vecinos-caso consorcio” .....	55
6. “Proyecto <i>online</i> ” .....	59
7. “El primer día de María Campos” .....	62
8. “Maravillas del mundo argentino” .....	65
9. “Tiendas los galeses” .....	67
10. “Papelera Botnia” .....	68
11. “Estudio Roque Pérez” .....	71
12. “La Pastelera S.A.” .....	73

### **Ejemplos de casos de negocios**

1. “El Ombú” .....	77
2. “C&C” .....	82
3. Cliente descontento ¿quién es el responsable? .....	88
4. “Germán Córdoba” .....	93
5. “Empresa Azul” .....	97
6. “Valentín” .....	102
7. “Supermercados La Juninense” .....	106
8. “Un cliente enojado” .....	110
9. “Pastasur Corporation” .....	113
10. “Alimentos Naturales S.A.” .....	118
11. “El incidente de los tablonos de andamio” .....	130
12. “Carballeira S.A” .....	139

### **Anexo**

I- Guía observación - <i>Assessment Center</i> .....	145
II- <i>Assessment Center</i> - Informe Individual .....	161

<b>Bibliografía</b> .....	171
---------------------------	-----

# Capítulo I

## Un recorrido por su historia

### Antecedentes

Los *Centros de Evaluación* surgen durante la Segunda Guerra Mundial ante la necesidad de seleccionar personal militar con gran capacidad estratégica y de liderazgo.

Al finalizar la guerra se pudo acceder a este material y conocer esta herramienta capaz de detectar grados de posesión de competencias.

La técnica de estudio de casos fue desarrollada y utilizada en la Universidad de Harvard.

Como tal, fue destinada a fomentar en el alumnado del Máster en Administración de Empresas (MBA) la capacidad de investigación y la habilidad para profundizar en un tema de manera profesional, encontrar marcos teóricos y generar criterios ciertos para encarar y “solucionar” los problemas propuestos.

Dado el éxito formativo logrado en esa Casa de Estudios con la utilización de esta forma de enseñanza, su uso se fue extendiendo a otros ámbitos universitarios.

Posteriormente, por la sencillez de su aplicación y la gran cantidad de elementos evaluativos que brindaba sobre los conocimientos, capacidades y competencias, pronto se la consideró una herramienta válida de medición y, llevada por sus alumnos,

pasó al ambiente empresario resultando muy efectiva en procesos de selección de personal, evaluación de potencial y formación de cuadros gerenciales.

Algunas de las compañías pioneras que aplicaron esta técnica fueron la American Telegraph & Telephone A.T. & T (1956), y el sistema Bell (1958).

## **Antecedentes en Argentina**

Aproximadamente a partir del año 1976 se produjo en Argentina una considerable expansión industrial con la radicación de numerosas plantas productivas en diferentes provincias del interior de nuestro país incentivadas por una política de exención impositiva y algunas privatizaciones de empresas estatales adquiridas por empresas privadas (Textil Formosa, empresa estatal adquirida por Alpagatas SAIC).

Estos nuevos escenarios generaron la creación de numerosos puestos básicos, de mandos medios y gerenciales de trabajo. Los profesionales de RR.HH. tuvieron que incorporar nuevas técnicas y procedimientos que les permitieran seleccionar y/o evaluar grandes cantidades de personal en periodos de tiempo relativamente cortos con la calidad de resultados que se obtenían utilizando las herramientas clásicas aplicadas en los procesos individuales de selección (Baterías de Test de aplicación individual).

También en esa oportunidad se comenzaron a implementar procesos de entrevistas grupales a fin de optimizar los tiempos de los procesos de búsqueda y selección de personal, sin perder la calidad y confiabilidad que brindaban los procesos individuales.

En el mercado ya comenzaba a conocerse la técnica del *Assessment Center* y los más destacados consultores trabajaban la herramienta de resolución de casos en cursos de Capacitación gerenciales y de mandos medios dictados en empresas y en actividades de posgrado.

En la década del 90, con la primera reforma estatal y las nuevas privatizaciones de empresas públicas, el Lic. Emilio Bertoni desarrolla a partir de la técnica del *Assessment Center* un diseño diferencial de *Management Assessment* orientado a la Evaluación de Potencial de la Alta Gerencia aplicándolo a más de 2.200 profesionales<sup>1</sup>.

En 1991, a partir de la privatización de la compañía Telefónica de Argentina se comienza a implementar la técnica de *Assessment Center* con la incorporación de doscientos profesionales, en una primera etapa, para la selección de los primeros Programas de Jóvenes Profesionales en Capital e interior del país, en el que se evalúa gran cantidad de postulantes de diferentes carreras.

Filippi y Ziade (1997) destacan como novedad que esta técnica incluyera como protagonista a la propia línea de la organización, sale así de una tarea exclusiva del psicólogo laboral a una tarea compartida donde el hecho de evaluar y predecir comportamientos gerenciales, pasa a ser una resolución conjunta y consensuada entre quien lleva a cargo el proceso y el área que lo solicita.

Le Boterf define en 1991 el método como “un conjunto de Técnicas y ejercicios que permiten simular total o parcialmente una situación en la que los sujetos tienen que poner de manifiesto las competencias que exigen un desempeño eficaz, eficiente y seguro de una actividad laboral concreta”.

Las autoras (Filippi-Deppeler) lo consideran un proceso que incluye diferentes instancias. En ellas se aplican técnicas de simulación que permiten a un observador profesional detectar comportamientos específicos que dan cuenta del grado de posesión de las competencias preestablecidas para la posición a evaluar.

La técnica fundamental de este proceso es el estudio de casos. Es una excelente herramienta para utilizar en procesos de Selecciones masivas, Programas de jóvenes profesionales, Detección

---

1 Este fue un desarrollo de la consultora privada de Bertoni y Asociados.



de talentos, Procesos de capacitación, Promociones internas, Cuadros de reemplazos, etc.

### **¿Qué es un caso de estudio?**

Es la descripción de hechos reales ocurridos en una empresa que en su momento fueron analizados y solucionados. La tarea que enfrentan los participantes es la resolución de esos hechos reales presentados como problemas, en una primera instancia analizados de manera individual, que luego se discutirán grupalmente a fin de lograr una única solución consensuada (una solución consensuada no es una solución votada por mayoría).

Cada caso deberá diseñarse “a medida” para cada empresa, con problemáticas habituales como las que encontrarían en su lugar de trabajo.

Los datos brindan una descripción –ahora simulada– de los hechos posibles ante los cuales se verá enfrentado el postulante durante el cumplimiento de su rol laboral.

Mediante el caso de estudio se posibilita que cada participante exhiba sus conocimientos técnicos, los marcos teóricos y el criterio basado en la experiencia desde los cuales opera en la realidad de su función.

Con la dinámica grupal se favorece que se pongan en acto los estilos personales en el análisis y resolución de problemas, de una manera totalmente práctica y activa, en el aquí y ahora del trabajo con pares.

Esto permite al observador/evaluador ver conductas reales de trabajo de varios postulantes al unísono y, al poder cotejarlos uno a uno, determinar con mayor seguridad cuáles son aquellos mejor preparados para formar parte de la empresa, ser promocionados, detectar candidatos a capacitaciones, a formar cuadros de reemplazos, etc.

## **Como se construye un Caso**

- **Recabar información:**

Lo primero y fundamental es reunirse con el responsable del área que solicita el servicio a fin de obtener información general del sector (organigrama del sector, objetivos, funciones, aportes del área al resultado general del negocio, dotación, tecnología y perfil integral de la posición a evaluar, destacando misión y funciones de la misma, conocimientos, experiencia y comportamientos esenciales de las competencias que el puesto exige.

- **Definición de situaciones problemáticas:**

Como además de lo técnico se evalúan también aspectos de gestión, se le solicita al Jefe que defina tres de cada cuatro situaciones problemáticas del área que deberá enfrentar quien quiera acceder a esa posición para incluirlas en el caso como los retos a resolver.

## **Elementos a considerar en el diseño del Caso**

- **Contexto:**

Se refiere a una clara descripción del entorno inmediato: características generales de la empresa, definición de su negocio, dotación, tecnología, ubicación geográfica y la situación política, económica y social en la que está inserta.

- **Perfil del área que requiere el servicio:**

Con referencia a este ítem, se describe la función del área, su organigrama, su aporte al negocio, dotación, funciones y tareas específicas de los miembros del equipo.

- **Planteo del problema:**

En esta instancia se describen los incidentes críticos que deben ser analizados y resueltos por los participantes. La complejidad de los mismos estará relacionada con el grado de responsabilidad de la posición a evaluar.

- **Acciones:**

En esta etapa, a partir de las consignas que se presentan en el caso, los participantes proponen las soluciones, en una primera instancia de manera individual y luego, a partir de un trabajo grupal, se arriba a una única solución consensuada recordando que consensuar no es votar.

- **Resultados:**

Las propuestas presentadas por el grupo al final del caso darán cuenta de los resultados esperados para la solución de los incidentes críticos.

## **Ejemplo de diseño de un Caso**

### **Nombre del Caso: “La Flauta Mágica”.**

Es octubre y el domingo es el día de la Madre. Es una época de mucha venta no solo durante la semana que culmina ese domingo, sino también la noche del sábado, cuando los que dejan todo para último momento salen desesperados a buscar un regalo.

Por ello, Josefina, la encargada del local de calle Florida de la cadena La Flauta Mágica, ha seleccionado con tiempo un nuevo vendedor, Martín, con el objeto que le dé soporte a su equipo. Este joven de 28 años es su ahijado, el hijo de su mejor amiga, y si bien estudia Marketing, va muy atrasado en su carrera. Le gusta más trabajar y poder administrar su propio dinero. Ha trabajado hasta hace un mes en un supermercado mayorista durante

cinco años, y se ha ido porque sentía que tiene un techo y que no podría crecer más allí. Espera que acá pueda tener esa oportunidad, sobre todo porque su jefa es su propia madrina.

Martín es un joven muy simpático y ambicioso, que ansía poder comprarse su primer 0 km antes de fin de año. Vive hablando del tema. Para él, un ascenso sería la posibilidad de tener un sueldo mayor, y eso le facilitaría las cosas.

Es tan agradable y buen mozo, que ya está saliendo con Gloria, la hija del dueño de la empresa, una joven tímida, reservada, de 25 años, a la que no se le conoce un novio.

Como Josefina tiene que viajar al Sur para poder colaborar en la apertura de un nuevo local, que será el más grande de la zona, no dudó en dejar a Martín a cargo del local y en medio del día de la Madre.

Ya de viaje, el viernes previo, recibe un llamado de Martín, muy preocupado, pues ha caído una inspección de la AFIP y le piden papeles que él no sabe dónde están, e información a la que no sabe cómo responder.

Josefina le dice que le pida ayuda a Martina, pero él le responde que ya lo ha hecho y que ella le ha negado la colaboración debido a que consideraba que quien debía quedarse a cargo del local era ella.

Además, Martín, le comenta que se ha generado una situación tensa en el local porque Sebastián, el vendedor que además se ocupa de cobrar, está muy complicado con un cliente que quiso comprarle a su madre un LCD y eligió la empresa gracias a la publicación en el diario de las ofertas del fin de semana. El tema es que el sistema no tiene registrado este beneficio, y cuando facturan arroja el valor anterior que es \$ 700 más y no hay forma de resolverlo. El Sr. está muy fastidioso y quiere suspender la venta. Y para colmo de males, como está nervioso, le ha levantado la voz y lo ha tratado varias veces de incapaz delante del local lleno de gente.

Josefina comienza a inquietarse y decide comunicarse con Sara, una de las vendedoras de mayor confianza para pedirle ayuda, y cuando le responde, está llorando en el baño, pues ha desaparecido de su cartera su billetera con el dinero para la compra de una TV para su madre. Dinero que juntó peso por peso durante todo el año.

Ella no quiere culpar a nadie, solo sugiere que los últimos que fueron vistos cerca del lugar donde estaba su cartera, fueron Martín y Gloria, según le contó Martina.

Josefina no sabe qué hacer, pues para colmo de males, está muy lejos, por lo que decide llamar a Clara, la encargada del local de la sucursal Mar de las Pampas, su mejor amiga, para que la ayude a pensar.

### **Consigna 1:**

Usted es Clara, deberá proponerle a Josefina soluciones a las problemáticas planteadas.

Tiene 15 minutos para armar su propuesta.

### **Consigna 2:**

Ahora, se deberá juntar con sus compañeros de grupo y elaborar por consenso un plan de acción para Josefina.

Tiene 20 minutos para llevarlo a cabo.

### **Resultados:**

En esta instancia el coordinador y los observadores evalúan si las acciones propuestas son capaces de generar los resultados esperados. Además, deben observar los comportamientos de los participantes en relación con las competencias a detectar.

## **¿Qué se espera de un Caso?**

- Un “caso de estudio” no tiene una única solución; tampoco una solución correcta en razón de algún paradigma.
- Debe despertar el interés e involucrar a todos los participantes del grupo a evaluar.
- Debe plantear metas factibles en recursos y tiempos.
- Debe estimular la iniciativa individual y grupal.

Un “caso de estudio” es válido si se diseña para provocar cierto tipo particular de respuestas, de ahí que no exista una que permita evaluar al profesional en la totalidad de sus facetas.

Existen aquellos destinados a analizar específicamente características de su estilo personal, otros centrados en medir conocimientos técnicos y, finalmente, los que enfocan la atención sobre las competencias del sujeto en el área de las relaciones interpersonales.