

El Assessment Center: una técnica que se adapta y evoluciona

Sergio Yépez Santiago

Psicólogo, Doctorando en Psicología

Universidad de Flores

<https://orcid.org/0000-0002-5832-5188>

Nota institucional

El presente trabajo forma parte de las producciones académicas derivadas de la 1ª Jornada Institucional del Área Laboral, Organizacional y Comunitaria (ALOC 2025) de la Universidad de Flores. La actividad fue organizada y coordinada desde la Jefatura del Área ALOC, a cargo del Lic. Rodrigo Nicolás Montiel, con el propósito de visibilizar las distintas líneas de trabajo del área y fortalecer su identidad académica dentro de la carrera de Psicología.

Resumen

El presente artículo de investigación procura explorar y describir el actual desarrollo y las aplicaciones de la técnica Assessment Center, desde su aparición en los años 1920 a sus alcances a este año 2025. En tal sentido hemos procurado quedarnos en el marco de la psicología de los grupos y dinámica de los grupos, aplicando un estilo analítico crítico. El presente ensayo se basó en una revisión sistemática integrativa y analítica. Para lograr el objetivo, hemos revisado la literatura relevante en inglés y español, publicada en fuentes indexadas de uso público y con especial dedicación en específicamente en Scopus, Scielo y el buscador de Google académico, encontrándose un número 34 fuentes documentales que abordan la temática; resultando en una clara descripción de la historia y los alcances de la técnica en el nicho de las organizaciones, militares, empresariales, educativas y clínicas. Siendo de especial relevancia la adecuación a los cambios tecnológicos, toda vez que cumple más de 70 años de su creación.

Palabras Clave: *assessment center*, grupos, psicología, organizaciones, competencias.

Introducción

En psicología de los procesos grupales se estudia cómo se comportan las personas cuando integran un grupo, sus intercambios, aportes y maneras de influenciar el ciclo de vida y la organización de los grupos en general. Los grupos por definición son constituidos por dos o más personas, que siendo más que la suma de sus integrantes, se comporta como una totalidad dinámica e interdependiente, que opera en una organización funcional con estructura, dinámica comunicacional, intercambio de información, y el constante uso de roles; siendo estos roles, aquello que obliga al ejercicio de determinadas competencias, que deben ser manifestadas antes de integrar el grupo, durante el ciclo de formación o en determinadas situaciones; dichas competencias se manifiestan y son objeto de evaluación con la técnica del *assessment center* (AC) – suele traducirse evaluación situacional - y en este artículo vamos a describir sus orígenes, aplicaciones, ventajas y desventajas y su aplicabilidad en el contexto actual (Blanco et al., 2005; Lewin, 1948; Myers, 2013; Sherif, 1966).

En el comienzo...

En el ejercicio de determinadas profesiones, se pone en juego la vida y por lo general las equivocaciones pueden traer consecuencias, así es que lograr verificar las competencias de las personas antes de ser expuestas a situaciones reales, es fundamental; de allí que la técnica de del *Assessment Center* (AC) haya sido desarrollada en la segunda guerra mundial dentro de las fuerzas armadas estadounidenses, concretamente en la *Office Of strategic services* (OSS) – Oficina de servicios estratégicos-, como método de reclutamiento de agentes encubiertos, de inteligencia y de operaciones especiales, consistiendo en la actuación de simulaciones que incluían tareas, problemas, ejercicios de grupo y roles; con la participación de varios observadores entrenados para la evaluación por competencias (conductas observables) que permitían ponderar liderazgo, juicio, tolerancia al estrés, cooperación, toma de decisiones, lo que se complementaba con múltiples técnicas de evaluación (entrevistas, pruebas, ejercicios situacionales) (Murray, 1947).

Para los años 50 a 60 la aplicación del AC, se restringe a servicios estatales e industrias estratégicas, se conoce que en tiempos de posguerra el mismo *United States Army* (USARMY) se comienza a extender su uso a la selección de oficiales, y recursos humanos que deben estar sometidos a altas cargas de estrés para ejercer roles de liderazgo, luego ya en la década de los 60 a 70, es empleada para el *American Telephone & Telegraph* (AT&T), sirviendo como predictor de carreras de mandos medios y gerenciales, luego es aplicado en la *International Business Machines Corporation* (IBM) como parte de un programa de capacitación interna de mandos medios, y a partir de los años 60 y 70 es exportado al British Civil Service -Servicio Civil Británico- como parte de la evaluación de competencias administrativas y liderazgo; ya para los años 70 y 80 es utilizado en Europa, concretamente en Alemania, Francia y en Países Bajos como estrategia de reclutamiento y selección de directivos públicos y técnicos superiores en las empresas estatales de ferrocarriles, energía y administración central; teniendo como elemento distintivo la predicción de carrera con base en la meritocracia, combinando habilidades y competencias; en este mismo periodo es empleado por las universidades de Harvard y Michigan como método de investigación aplicada en las carreras de administración, derecho, medicina, y trabajo social. (Bray et al., 1974; Lewin, 1948; MacKinnon, 1977). Desde el año 1980 al 2000, el AC atraviesa un proceso de instalación y desarrollo como técnica, con su consolidación científica (validez y confiabilidad), expansión apoyada en la globalización, y comienza a tener una alta diversificación funcional. El AC deja de ser una herramienta de evaluación de rasgos y características y pasa a ser una estrategia de evaluación de conductas observables asociadas a competencias concretas, ajustadas a cada rol que se pretende, en este tiempo y a partir de la aparición masiva de la internet y las computadoras, los registros comienzan a realizarse de manera informática y el AC es complementado con tecnología de registro de audiovisual, pudiendo dichos registros reproducirse en múltiples lugares a la vez, con múltiples observadores y quedar archivados para futuras reevaluaciones, lo que logra no sólo intervenciones transversales sino estudios longitudinales, que intentan pronosticar el futuro desempeño; así como la instalación de modelos de *feedback* y evaluación más estandarizados. Las organizaciones que más emplean

y documentan esta técnica siguen siendo las telecomunicaciones como AT&T, Bell System, para selección gerencial; las petroleras Shell, Chevron, Exxon/ExxonMobil, PDVSA, Petrobras British Petroleum (BP), ya lo emplean en evaluaciones de seguridad, gestión y control de recursos; y comienza su uso empresas de bienes de consumo como Procter & Gamble (P&G) en sus estamentos gerenciales, pero con más desarrollo en ventas y marketing (Chiavenato, 1999; Werther & Davis, 1996).

Cabe destacar, que es en esta década que en Argentina comienza su aplicación en empresas como Grupo Techint, Banco Ciudad, Banco Nación, Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) y organizaciones estatales como el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), Universidad de Buenos Aires (UBA) y en el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) (INAP, 1992, 1999).

Siglo XXI

A partir del año 2000, la técnica de AC acompaña el modelo de competencias como estrategia central del reclutamiento, selección y evaluación de personal, generando guías técnicas, éticas y protocolos estandarizados que procuran afianzar la validez y la confiabilidad de la herramienta organizaciones como la Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) organización encargada de elaborar establecer estándares científicos y profesionales para la evaluación psicológica en contextos laborales, siendo esta la autoridad normativa internacional en materia de AC, y la American Psychological Association (APA), que procura la elaboración de marcos éticos y deontológicos para el ejercicio profesional de la psicología, que si bien es una institución norteamericana, tiene profundas influencias en Latinoamérica y el caribe (Thornton et al, 2015; SIOP, 2015; APA, 2020).

En el contextos de la pandemia por COVID-19, la aplicación del AC se circunscribe a los contextos virtuales, teniendo especial importancia como herramienta marco de la evaluación de competencias de trabajo remoto, este formato híbrido, integra herramientas como *People Analytics*, en la *Human Resource Analytics (HRA)* - Analítica de Recursos Humanos - que consiste en el empleo de datos, métodos estadísticos y modelos analíticos para comprender,

predecir y optimizar decisiones vinculadas a las personas en las organizaciones, con los niveles de análisis: descriptivo, diagnóstico, predictivo y prescriptivo; por lo general datos analizados con el lenguaje Python (Fernández-Solís et al., 2025; McKinney, 2017).

El AC en la actualidad - 2025 - sigue siendo considerado la *herramienta dorada* de la evaluación de competencias, dada su comprobada capacidad de elicitar las conductas y comportamientos propios de un rol, teniendo discusiones más sobre su reconfiguración en el contexto virtual e híbrido, llegando a incorporar a los ejercicios sincrónicos y asincrónicos, y la HRA, tecnología de simulación asistida por Inteligencia artificial, entrando en usos en planificación de sucesos, coaching, *feedback* y entrenamiento de nuevas competencias, con la idea de evaluación al servicio del desarrollo y el *smart development* – desarrollo inteligente -. Cabe destacar que hoy en día la discusión ética se centra en evitar el reemplazo del evaluador humano en la aplicación del AC, procurando garantizar el control humano, la transparencia, la igualdad de oportunidad, la mediación por la experiencia y la equidad en las evaluaciones. (Hunkenschroer & Lütge, 2022; Jovari, 2025).

Validez y confiabilidad del *assessment center*

Validez predictiva

Ha demostrado tener una alta correlación en torno a lo que se pretende medir que son los rasgos y competencias, incluso es muy superior a las entrevistas por competencia y el cuestionario de resolución de problemas y pruebas específicas, y dicha validez se explica de dos formas:

Muestreo conductual amplio

El AC evalúa conductas observables, que se expresan en muchas simulaciones que permiten replicar lo que se espera del desempeño en el rol, con lo que posee coherencia conductual

Juicios independientes

En el AC no solo se realizan repetidas simulaciones, sino que además participan múltiples evaluadores, los cuales pueden o no estar presentes, dado que se puede realizar de forma

remota, presencial, sincrónica y asincrónica. Este juicio cruzado contribuye a reducir el error aleatorio.

Confiabilidad

Confiabilidad incremental

A medida que los observadores y el equipo de evaluación aplican con mayor frecuencia la técnica, esta va refinándose, llegando a convertirse en un equipo de expertos, cada vez más eficiente.

Confiabilidad inter-evaluador

Si se realiza el adecuado entrenamiento previo, y se logra tener evaluadores expertos en el área, así como el entrenamiento al rol de evaluar, se logra la consistencia en la técnica y la observación, y si a esto le sumamos evaluadores independientes se consigue un alto nivel de confiabilidad.

Reducción de sesgos de un evaluador

La reducción de impacto que tiene el sesgo es importante, lograr que las diferencias culturales e ideológicas no participen de una evaluación de este estilo es difícil, tanto las expresiones de solidaridad automática como de exclusión de lo distinto. Se pueden controlar con múltiples miradas.

La técnica

El AC está descrito y normatizado por la International Task Force on Assessment Center Guidelines (2015) – lineamientos del grupo de trabajo en *assessment center* - y de forma general en diversos manuales y protocolos establecidos respecto de la forma correcta de aplicación (SIOP 2015). Los autores sugieren incluir el presente protocolo simplificado en 6:

Paso 1: análisis del puesto y levantamiento de información

Se logra por medio de entrevistas y cuestionarios a las personas involucradas con el rol que se está desarrollando, esto incluye superiores, colaboradores, clientes y personas que alguna vez ocuparon ese mismo rol y fueron catalogados como buenos.

Se estila que el equipo que despliega la técnica pueda observar roles similares en tiempo real, con lo cual se podrá realizar una observación que identifique las competencias.

A partir de lo anterior, se consigue elaborar una guía de observación, que orienta a los evaluadores.

Paso 2: armado del equipo de evaluación

Conformado por al menos 2 o 3 evaluadores (suele emplearse 3 para facilitar la toma de decisiones), un equipo de filmación o registro y una persona que colabora guiando la actividad.

Paso 3: aplicación

Se resuelve ejecutar el AC en el que deben representarse al menos 2 simulaciones por cada competencia que desea evaluar. Suelen emplearse escalas conductuales como el Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) o alguna que se desarrolle para la aplicación, guiando al evaluador en 5 niveles que van desde 0 a 5.

Se registra la ejecución y se somete a evaluación, se suelen emplear combinaciones de evaluaciones presenciales con virtuales, sincrónicas y asincrónicas.

Es importante incluir un formulario de consentimiento informado, para evitar complicaciones y resguardar la confidencialidad de los datos de las personas que son evaluadas.

Paso 4: puntuación y discusión

Se revisan los registros, se depuran las interpretaciones y se busca la objetividad en cada evaluador, se hace la sumatoria o aplica la técnica de cómputo específica y se genera un resultado final. Luego se realizan las presentaciones de la observación y se solicita a cada evaluador las razones de su puntuación sin afectar el puntaje.

Paso 5: resultado Final

Se realiza un cierre de las puntuaciones, y se sugiere que este sea hecho por parte de los responsables del rol, quienes normalmente no deben participar de la evaluación, solo revisan los resultados para evitar sesgos.

Paso 5: devolución

La devolución es un paso muy importante que suele evitarse en las organizaciones, y el motivo de esta actitud de evadir la entrega de resultados, es una forma de evitar la opinión del participante evaluado, y librarse de la posibilidad de represalias caso de rechazo, según la SIOP este paso no debe evitarse.

Paso 6: resguardo de la información

Todo el proceso de aplicación del AC debe estar documentado, y avalado por los responsables de la aplicación de la técnica y los registros deben ser almacenados por un tiempo prudencial.

Consideraciones finales y conclusiones

Cómo es posible apreciar en el texto precedente, El AC es una herramienta que cumple más de 70 años de su creación y ha demostrado con creces su utilidad y capacidad de adecuación, basada en la observación la herramienta más sencilla y poderosa que tenemos las personas para explorar el mundo que nos rodea, ser uno de los productos del ingenio humano, que de forma metódica a logrado guiar la selección y el desarrollo inteligente de las organizaciones. Hoy es una técnica integrada en cualquier grupo de trabajo en el área organizacional de las industrias, hasta su uso en equipos deportivos de alta competencia, en sus modalidades virtual, híbrida o presencial, con lo cual estamos seguros de su empleo por muchos años más, sin embargo, caben las dudas sobre el sistema de evaluación conforme se va integrando la inteligencia artificial en los procesos administrativos y técnicos de las organizaciones.

Referencias

- Afsouran, N. R., Thornton III, G. C., & Charkhabi, M. (2022). Leadership Development Assessment Center: A Review on Advantages and Disadvantages for Developing Leadership Behavioral Competencies. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(1).
- Aguilar, V. J. C. (2022). El assessment center y su utilidad efectiva en la selección de personal. *Newman Business Review*, 8(1), 64-82.
- APA, (2020). *Guidelines for Psychological Assessment during COVID-19*. American Psychological Association
- Arthur, W. (2003). *Meta-analysis of assessment center validity*. *Personnel Psychology*, 56(1), 125–154.

- Blanco, A., Caballero, A., & De la corte, L. (2005) *Psicología de los grupos*. Pearson-Prentice Hall.
- Bray, D. W., Campbell, R. J., & Grant, D. L. (1974). *Formative Years in Business: A Long-Term AT&T Study of Managerial Lives*. Wiley / Bell Labs.
- Center, A. (2015). *Assessment Center*.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- Fernández-Solís, C., González-Ramírez, R., & Gascó, J. L. (2025). La intención de adopción de la analítica de recursos humanos y su impacto en el desempeño organizacional: una aproximación teórica. *Innova Research Journal*, 10(1).
<https://doi.org/10.33890/innova.v10.n1.2025.2706>
- Howland, A. C., Rembisz, R., Wang-Jones, T. S., Heise, S. R., & Brown, S. (2015). Developing a virtual assessment center. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(2), 110.
- Hunkenschroer, A., & Lütge, C. (2022). Ethics of AI-Enabled Recruiting and Selection: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 178(4), 977–1007.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-022-05049-6>
- Instituto Nacional de la Administración Pública (1994–1999). *Documentos de capacitación y formación directiva* INAP. Jefatura de Gabinete.
- Furlong, J. P. (2000, 24–27 de octubre). *Evolución institucional del INAP de Argentina: antecedentes, desafíos y estrategia de desarrollo en la presente etapa* [Ponencia]. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, República Dominicana.
- Instituto Nacional de la Administración Pública. (1992). *La reforma administrativa en Argentina*. Presidencia de la Nación.
- International Task Force on Assessment Center Guidelines. (2015). *Guidelines and ethical considerations for assessment center operations*. Society for Industrial and Organizational Psychology.

- International Taskforce on Assessment Center Guidelines. (2015). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. *Journal of Management*, 41(4), 1244-1273.
- Jovari, B. (2025). Performance Assessment Centers and Human Resources Competency Development in the Light of Artificial Intelligence. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 5 (1), 143-165.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts; Selected papers on group dynamics*. Harper & Row.
- Lievens, F., & Thornton III, G. C. (2017). Assessment centers: Recent developments in practice and research. *The Blackwell handbook of personnel selection*, 243-264.
- MacKinnon, D. W. (1977). The assessment center as a personnel selection method. *Personnel Psychology*, 30(2), 191–201.
- McKinney, W. (2017). *Python for Data Analysis*. O'Reilly Media.
- Murray, H. A. (1947). *Assessment of men: Selection of personnel for the Office of Strategic Services*. Harvard University Press.
- Myers, D. G. (2013). *Social psychology* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Sherif, M. (1966). *In common predicament: Social psychology of intergroup conflict and cooperation*. Houghton Mifflin.
- Society for Industrial and Organizational Psychology (2015). *Guidelines and ethical considerations for assessment center operations*. Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Thornton, G. C., & Byham, W. C. (1982). *Assessment Centers and Managerial Performance*. Academic Press.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1996). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill.

Bibliografía

- Obermann, C., Höft, S., & Becker, N. (2018). *Assessment center*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Oliver, T., Hausdorf, P., Lievens, F., & Conlon, P. (2014). *Interpersonal Dynamics in Assessment Center Exercises: Effects of Role Player Portrayed Disposition*. *Journal of Management*.
- Peiró, J. M. (2003). *Psicología de la organización en la empresa*. UNED.
- Ricardo, J. E., Hernández, N. B., Zumba, G. R., Márquez, M. C. V., & Ballas, B. W. O. (2019). El assessment center para la evaluación de las competencias adquiridas por los estudiantes de nivel superior. *Investigación Operacional*, 40(5), 638-643.