

Assessment Center: qué es, cómo funciona y cómo evaluar candidatos

Septiembre, 2026 - Blog IMECAF



Introducción

El Assessment Center es una metodología de evaluación que permite observar de manera práctica cómo se comporta una persona ante situaciones similares a las que podría enfrentar en un puesto de trabajo. A diferencia de una entrevista tradicional, donde el candidato principalmente explica su experiencia, conocimientos o forma de actuar, esta herramienta plantea ejercicios y escenarios que permiten analizar sus competencias a partir de conductas observables.

Por esta razón, el Assessment Center se ha convertido en un recurso de gran utilidad para las organizaciones que necesitan tomar decisiones de selección con mayor información. Su valor no está solamente en aplicar determinadas dinámicas, sino en establecer previamente qué competencias se necesitan identificar, diseñar situaciones adecuadas para observarlas y utilizar criterios objetivos para interpretar los resultados.

¿Qué es un Assessment Center?

Un Assessment Center es un método estructurado de evaluación de candidatos basado en diferentes ejercicios, simulaciones y situaciones diseñadas para identificar competencias relacionadas con un puesto específico. Durante estas actividades, uno o varios evaluadores observan las conductas de los participantes y posteriormente comparan sus resultados con criterios previamente establecidos.

El concepto puede generar cierta confusión porque la palabra “center” podría hacer pensar que se trata necesariamente de un lugar físico. En realidad, el Assessment Center es principalmente una metodología de evaluación. Puede realizarse de manera presencial, virtual o mediante una combinación de ambas modalidades, siempre que los ejercicios permitan observar las competencias que se pretenden evaluar.

Su principal diferencia respecto de una entrevista convencional está en que no depende exclusivamente de lo que una persona afirma que sabe hacer. Por ejemplo, un candidato puede mencionar que tiene capacidad de liderazgo, que sabe trabajar bajo presión o que posee habilidades de negociación. En un Assessment Center, esas afirmaciones pueden contrastarse mediante una situación en la que tenga que organizar un equipo, resolver un conflicto o tomar una decisión con información limitada. Esto permite pasar de la declaración de una competencia a la observación de comportamientos asociados con ella.



¿Para qué sirve un Assessment Center en la selección de personal?

La utilidad de esta metodología depende directamente del tipo de puesto y de las competencias que la organización necesita identificar. No tendría sentido aplicar exactamente los mismos ejercicios para un puesto administrativo, una posición comercial y un cargo directivo, porque las exigencias de cada función son diferentes.

El Assessment Center puede utilizarse cuando las responsabilidades del puesto requieren habilidades que difícilmente pueden evaluarse mediante una conversación. Un candidato puede tener conocimientos técnicos suficientes, pero la organización también puede necesitar conocer cómo prioriza tareas, cómo comunica una decisión, cómo reacciona ante un problema o cómo interactúa con otras personas.

Por ello, esta metodología resulta especialmente útil cuando existen varias competencias relevantes que deben analizarse de manera conjunta.

Competencia	¿Qué puede observarse?	Ejemplo de situación
Liderazgo	Organización, delegación y toma de decisiones	Coordinar la resolución de un problema
Comunicación	Claridad, escucha y capacidad para argumentar	Presentar una propuesta ante un grupo
Negociación	Manejo de intereses y búsqueda de acuerdos	Resolver una diferencia entre áreas
Análisis	Interpretación de información y razonamiento	Analizar un caso empresarial
Trabajo en equipo	Colaboración, participación y manejo de desacuerdos	Resolver una actividad grupal
Gestión del tiempo	Priorización y organización	Atender varias tareas con tiempo limitado

La información obtenida puede complementar otros instrumentos de evaluación y ayudar a construir una visión más amplia del candidato.

¿Cómo se diseña un Assessment Center?

La calidad de un Assessment Center comienza antes de que el candidato realice cualquier ejercicio. El primer paso consiste en determinar qué se quiere evaluar y por qué esas competencias son relevantes para el puesto.

Si una organización establece de manera general que desea encontrar candidatos “proactivos, responsables y con liderazgo”, todavía no cuenta con criterios suficientemente precisos para diseñar una evaluación. Es necesario convertir esas características en comportamientos que puedan observarse.

Por ejemplo, si se busca evaluar liderazgo, será necesario determinar qué comportamientos demostrarían esa competencia en el contexto concreto del puesto. Podrían considerarse aspectos como organizar el trabajo, distribuir responsabilidades, escuchar propuestas, tomar decisiones y orientar al equipo hacia un resultado.



Una vez definidas las competencias, se diseñan ejercicios que permitan ponerlas en práctica. La situación debe tener relación con las responsabilidades reales o posibles del puesto, pero no necesariamente debe reproducir exactamente una actividad laboral cotidiana.

Después se establecen los criterios de evaluación. Esto es fundamental porque observar una conducta no significa automáticamente que el candidato tenga un desempeño adecuado. Los evaluadores necesitan saber qué indicadores representan un desempeño bajo, esperado o sobresaliente.

De esta manera, el proceso deja de depender únicamente de impresiones personales y adquiere una estructura que permite comparar evidencias.

¿Qué ejercicios se utilizan en un Assessment Center?

Los ejercicios pueden variar considerablemente según el objetivo de la evaluación. Lo importante no es utilizar muchas dinámicas, sino seleccionar aquellas que realmente permitan observar las competencias necesarias.

Simulaciones o role play



En una simulación, el candidato recibe una situación relacionada con el puesto y debe actuar frente a ella. Puede tratarse, por ejemplo, de una conversación con un colaborador que presenta bajo desempeño, un cliente inconforme o un proveedor con el que existe un desacuerdo.

Este tipo de ejercicio permite observar cómo la persona utiliza sus recursos cuando debe responder en tiempo real. La atención no se centra solamente en lo que dice, sino también en cómo estructura la conversación, cómo escucha, qué preguntas realiza y cómo orienta la situación hacia una solución.

Análisis de casos

El candidato recibe información sobre una situación empresarial y debe analizarla para proponer una solución o tomar una decisión. Puede incluir datos, antecedentes, restricciones y diferentes alternativas.

El objetivo no consiste necesariamente en encontrar una única respuesta correcta. En muchos casos interesa conocer el proceso utilizado para llegar a una conclusión: qué información considera relevante, cómo identifica prioridades, qué riesgos reconoce y cómo justifica su decisión.



Ejercicios grupales



En una actividad grupal, varios participantes trabajan sobre un problema común mientras los evaluadores observan su interacción.

La intención no es determinar quién habla más o quién asume inmediatamente el liderazgo. Una persona puede demostrar una competencia importante al escuchar, integrar las ideas de otros, plantear preguntas pertinentes o ayudar al grupo a avanzar cuando existe desacuerdo.

Por eso, la evaluación debe centrarse en comportamientos previamente definidos y no en impresiones como “me pareció más seguro” o “parecía tener más personalidad”.

Presentaciones

Las presentaciones permiten observar la capacidad para organizar información, comunicar ideas y defender una propuesta frente a otras personas. Dependiendo del puesto, pueden incluir información previamente preparada o exigir que el candidato construya su respuesta en un periodo limitado.

Aquí adquiere especial importancia la claridad del mensaje. Una presentación extensa no necesariamente demuestra una mejor competencia comunicativa; lo relevante es que la persona pueda estructurar sus argumentos y adaptarlos al contexto.



¿Qué observan los evaluadores durante la dinámica?

Uno de los aspectos más importantes del Assessment Center es diferenciar entre observar una conducta e interpretarla.

Durante un ejercicio, el evaluador debe registrar comportamientos concretos. Por ejemplo, si se está evaluando la capacidad de negociación, puede documentar que el candidato identificó los intereses de ambas partes, formuló preguntas antes de presentar una propuesta y planteó una alternativa que consideraba las necesidades de los involucrados.

Esto es más útil que registrar simplemente que “negoció bien”, porque la primera descripción proporciona evidencia que posteriormente puede analizarse.

La observación también debe considerar el contexto. Una conducta puede tener significados diferentes dependiendo de la situación. Por ejemplo, intervenir varias veces durante una dinámica grupal no necesariamente representa liderazgo; podría reflejar participación activa, pero también podría dificultar que otras personas intervengan.

Por ello, los evaluadores necesitan criterios comunes y capacitación suficiente para interpretar las conductas de manera consistente.



La importancia de contar con criterios de evaluación

Un Assessment Center pierde buena parte de su utilidad cuando cada evaluador interpreta el desempeño según sus propios criterios. Para evitarlo, se pueden utilizar matrices o escalas de valoración construidas a partir de indicadores conductuales.

Por ejemplo:

Nivel	Evidencia observable
Bajo	Tiene dificultades para identificar prioridades y necesita orientación constante.
Esperado	Identifica las prioridades principales y propone acciones coherentes con la situación.
Alto	Prioriza con claridad, anticipa posibles consecuencias y justifica sus decisiones con información relevante.

Este tipo de estructura ayuda a que la evaluación se base en evidencias y no únicamente en la impresión general que produce un participante.

También resulta conveniente que diferentes evaluadores observen el desempeño cuando las características del proceso lo permitan. La participación de varias personas puede aportar diferentes perspectivas y reducir el peso de una única interpretación.

¿Cómo se interpretan los resultados de un Assessment Center?

Los resultados no deberían analizarse como si cada ejercicio produjera por sí mismo un resultado definitivo. Una persona puede tener un desempeño diferente dependiendo de la situación, por lo que es necesario revisar el conjunto de evidencias obtenidas.

Por ejemplo, un candidato podría mostrar una comunicación muy clara durante una presentación individual, pero presentar dificultades para escuchar durante una actividad grupal. En lugar de ignorar una de las dos evidencias, el análisis debe considerar ambas y relacionarlas con la competencia que se está evaluando.

La interpretación también debe considerar el nivel requerido para el puesto. El perfil esperado para una posición de supervisión no necesariamente será idéntico al de una posición directiva.

Por esta razón, el Assessment Center no debería utilizarse como una competencia aislada para decidir quién obtiene un puesto. Su función es aportar evidencia adicional que, integrada con otros elementos del proceso de selección, permita tomar una decisión mejor fundamentada.



Ventajas y limitaciones del Assessment Center

Una de sus principales ventajas es que permite observar conductas en situaciones estructuradas. Esto proporciona información que puede ser difícil de obtener únicamente mediante preguntas de entrevista.

Además, los ejercicios pueden adaptarse al contexto de la organización y al nivel de responsabilidad del puesto. También pueden facilitar la comparación entre candidatos cuando todos enfrentan condiciones equivalentes y son evaluados mediante los mismos criterios.

Sin embargo, esto no significa que el Assessment Center sea infalible. Su calidad depende del diseño de los ejercicios, de la preparación de los evaluadores y de la relación entre las actividades y las competencias que realmente se necesitan.

Un ejercicio mal diseñado puede medir aspectos que no son relevantes para el puesto. Del mismo modo, una dinámica demasiado ambigua puede provocar que los evaluadores interpreten el comportamiento de formas diferentes.

Aspecto	Buen diseño	Riesgo de un mal diseño
Competencias	Definidas y relacionadas con el puesto	Demasiado generales
Ejercicios	Permiten observar conductas relevantes	No representan situaciones pertinentes
Evaluación	Criterios previamente establecidos	Depende de impresiones personales
Evaluadores	Capacitados y alineados	Cada uno utiliza criterios distintos
Resultados	Se analizan varias evidencias	Se decide por una sola impresión

Por ello, utilizar una metodología estructurada no basta: también es necesario cuidar su implementación.

¿Cuándo conviene utilizar un Assessment Center?

No todos los procesos de selección requieren un Assessment Center. Su aplicación tiene mayor sentido cuando las competencias conductuales tienen un peso importante en el desempeño del puesto y pueden observarse mediante situaciones simuladas.

También puede resultar conveniente cuando existe un grupo de candidatos que necesita ser evaluado bajo condiciones comparables, especialmente en posiciones donde la toma de decisiones, liderazgo, negociación, comunicación o colaboración tienen una influencia considerable.

Antes de implementarlo, la organización debería preguntarse qué información adicional necesita obtener y si un ejercicio práctico realmente puede proporcionarla. Si la respuesta es afirmativa, el Assessment Center puede convertirse en una herramienta útil dentro de la evaluación.

Buenas prácticas para aplicar un Assessment Center

La metodología funciona mejor cuando existe coherencia entre el puesto, las competencias, los ejercicios y los criterios de evaluación. Cada elemento debe responder al mismo propósito.

También es importante proporcionar instrucciones claras a los participantes. Una evaluación no debería convertirse accidentalmente en una prueba de qué candidato comprende mejor unas instrucciones confusas.

Durante la aplicación, los evaluadores deben concentrarse en registrar evidencias y evitar conclusiones anticipadas. La discusión sobre los resultados debe realizarse después de que se hayan recopilado las observaciones necesarias.

Finalmente, conviene documentar las razones que sustentan la valoración obtenida. Esto permite que el resultado sea más comprensible y facilita la revisión del proceso cuando sea necesario.

Ejemplo práctico: evaluar a un candidato para un puesto de supervisor

Imaginemos que una empresa necesita contratar a un supervisor de operaciones. Además de los conocimientos técnicos, el puesto requiere coordinar personas, resolver conflictos, organizar prioridades y tomar decisiones cuando existen varias situaciones que atender al mismo tiempo.

Para evaluar estas competencias, la empresa diseña un Assessment Center con diferentes ejercicios. En lugar de preguntarle directamente al candidato si sabe liderar o trabajar bajo presión, se le presentan situaciones en las que pueda demostrar cómo actuaría.

Situación planteada

Al candidato se le entrega el siguiente escenario:

Es lunes por la mañana y tres situaciones requieren atención inmediata. Un colaborador informa que no podrá presentarse a trabajar, un cliente importante reporta un retraso en una entrega y, al mismo tiempo, dos integrantes del equipo tienen un desacuerdo que está afectando la operación.

El candidato dispone de 20 minutos para analizar la información y establecer qué acciones realizaría, en qué orden las atendería y cómo comunicaría sus decisiones al equipo.

Después, participa en una simulación en la que uno de los evaluadores representa al colaborador involucrado en el conflicto. El candidato debe mantener una conversación para comprender el problema y buscar una solución.



¿Qué se está evaluando?

El ejercicio no busca determinar únicamente si el candidato encuentra una solución correcta. Los evaluadores observan cómo llega a ella y qué conductas demuestra durante el proceso.

Competencia	Conductas que pueden observarse
Priorización	Distingue entre situaciones urgentes e importantes y establece un orden de atención.
Toma de decisiones	Propone acciones concretas y explica las razones de sus decisiones.
Liderazgo	Organiza recursos y orienta al equipo sin asumir todas las tareas personalmente.
Comunicación	Explica sus decisiones con claridad y escucha antes de responder.

Manejo de conflictos	Identifica las causas del desacuerdo y busca una solución que permita continuar con el trabajo.
----------------------	---

Supongamos que el candidato decide atender primero el retraso del cliente porque puede afectar directamente la operación, mientras delega a otro integrante del equipo la reorganización de las actividades ante la ausencia del colaborador. Posteriormente, establece un espacio breve para abordar el conflicto entre los integrantes del equipo.

Más allá de si esta sería exactamente la misma decisión que tomaría el supervisor actual de la empresa, los evaluadores pueden analizar cómo justificó sus prioridades, qué información tomó en cuenta, si delegó adecuadamente y cómo manejó la comunicación con las personas involucradas.

¿Qué diferencia existe entre observar y simplemente dar una opinión?

Al finalizar el ejercicio, un evaluador podría decir: “El candidato parece tener buen liderazgo”. Sin embargo, esa afirmación resulta demasiado general para sustentar una evaluación.

Un registro más útil sería: “Identificó las tres situaciones, estableció prioridades, delegó una actividad y explicó al equipo las razones de su decisión”. En este segundo caso existe evidencia concreta que puede relacionarse con los criterios establecidos previamente.

El mismo principio se aplica a las áreas de oportunidad. En lugar de señalar que “no sabe manejar conflictos”, sería más preciso registrar que “interrumpió al interlocutor en varias ocasiones y presentó una solución antes de explorar las causas del desacuerdo”.

De esta manera, el Assessment Center convierte una situación simulada en evidencia observable sobre las competencias del candidato, evitando que la valoración dependa únicamente de una impresión general.

Conclusión

El Assessment Center permite llevar la evaluación de candidatos de lo que una persona dice que puede hacer hacia la observación de cómo actúa ante situaciones concretas. Esa característica lo convierte en una herramienta especialmente útil cuando las competencias conductuales tienen un papel relevante en el desempeño de un puesto.

Sin embargo, su efectividad no depende de utilizar muchas dinámicas ni de crear situaciones especialmente complejas. El verdadero valor está en diseñar ejercicios relacionados con las competencias que se necesitan, establecer criterios claros y analizar las evidencias obtenidas de manera estructurada.

Cuando se integra correctamente con el resto de los instrumentos de evaluación, el Assessment Center puede aportar información valiosa para comprender mejor las capacidades de los candidatos y sustentar las decisiones de selección con evidencia observable.

Puntos clave a recordar



- El Assessment Center es una metodología de evaluación, no simplemente una dinámica de selección.
- Su objetivo es observar conductas relacionadas con competencias específicas.
- Los ejercicios deben diseñarse de acuerdo con las exigencias reales del puesto.
- Las simulaciones, casos, presentaciones y actividades grupales permiten observar diferentes comportamientos.
- La evaluación debe basarse en criterios previamente definidos, no solamente en impresiones personales.
- Los resultados deben analizarse considerando el conjunto de evidencias obtenidas.
- La capacitación y alineación de los evaluadores son fundamentales para mantener criterios consistentes.
- Un Assessment Center bien diseñado complementa otros instrumentos de selección; no debe interpretarse como una prueba aislada que determine por sí misma la idoneidad de un candidato.

Si quieres llevar estos conocimientos a la práctica y fortalecer tus herramientas para evaluar talento, nuestro **Curso de Reclutamiento y Selección de Personal** te permitirá profundizar en las diferentes técnicas utilizadas para identificar y seleccionar candidatos. Dentro del curso se aborda la selección por competencias, incluyendo el Assessment Center y la entrevista por competencias, además de aspectos fundamentales del reclutamiento, la evaluación y selección de personal, la selección por valores y las nuevas tendencias vinculadas con la transformación digital y Big Data en Recursos Humanos.

Preguntas frecuentes sobre Assessment Center

1. ¿Cuánto tiempo dura un Assessment Center?

La duración depende del número de candidatos, competencias que se evaluarán y cantidad de ejercicios. Una sesión puede desarrollarse en unas cuantas horas, mientras que procesos más completos pueden extenderse durante una jornada o incluso distribuirse en diferentes sesiones. Lo importante es que el tiempo destinado permita obtener suficiente evidencia sin incorporar actividades innecesarias que puedan afectar la calidad de la evaluación.

2. ¿El Assessment Center se puede aplicar a un solo candidato?

Sí. Aunque es frecuente encontrar Assessment Center con varios participantes, también puede aplicarse de manera individual. La elección depende de las competencias que se quieran observar y de los ejercicios diseñados. Una evaluación individual puede ser especialmente útil para analizar casos, realizar simulaciones, presentaciones o situaciones relacionadas directamente con las responsabilidades del puesto.

3. ¿Un Assessment Center puede realizarse de forma virtual?

Sí. Las herramientas digitales permiten realizar simulaciones, análisis de casos, presentaciones y algunas dinámicas grupales a distancia. Sin embargo, trasladar una evaluación presencial a una videollamada no garantiza que funcione correctamente. Los ejercicios deben adaptarse al entorno virtual y considerar aspectos como la interacción entre participantes, el manejo de la plataforma y las condiciones de observación.

4. ¿Quién puede aplicar un Assessment Center?

La aplicación debería estar a cargo de profesionales que conozcan tanto las competencias que se desean evaluar como la metodología de evaluación utilizada. Los observadores necesitan saber qué conductas registrar, cómo utilizar los criterios establecidos y cómo evitar que sus preferencias personales influyan en la valoración. En procesos de selección, pueden participar especialistas de Recursos Humanos, responsables del área solicitante u otros evaluadores previamente preparados.

5. ¿El candidato recibe retroalimentación después de un Assessment Center?

Depende del propósito y de las políticas de la organización. En algunos procesos, el candidato únicamente recibe información sobre la continuidad o conclusión de su participación; en otros, especialmente cuando el Assessment Center se utiliza para desarrollo interno, puede proporcionarse una retroalimentación más detallada. Cuando se comparte retroalimentación, resulta más útil explicar las conductas observadas y las áreas de desarrollo que limitarse a comunicar una valoración general.

6. ¿Qué diferencia hay entre un Assessment Center y una entrevista por competencias?

Aunque ambas herramientas pueden utilizarse para identificar competencias, la principal diferencia está en la forma de obtener la evidencia. En una entrevista por competencias, el candidato responde preguntas sobre experiencias y situaciones que ha vivido, mientras que en un Assessment Center se le coloca frente a ejercicios o escenarios estructurados para observar directamente su comportamiento. Por ello, ambas metodologías pueden complementarse dentro de un mismo proceso de evaluación.

7. ¿El Assessment Center sirve únicamente para contratar personal?

No. Aunque es una herramienta utilizada en selección, también puede emplearse para identificar necesidades de desarrollo, evaluar potencial, apoyar procesos de promoción interna o analizar la preparación de colaboradores para asumir nuevas responsabilidades. En estos casos, el objetivo deja de centrarse exclusivamente en elegir entre candidatos y puede orientarse a conocer fortalezas y áreas de desarrollo relacionadas con determinados puestos.

8. ¿Qué errores pueden afectar la validez de un Assessment Center?

Uno de los principales problemas aparece cuando los ejercicios no están relacionados con las competencias que realmente exige el puesto. También puede afectar la evaluación utilizar criterios ambiguos, contar con observadores sin preparación o dejar que la primera impresión sobre un candidato determine la valoración posterior. Por ello, el diseño debe partir de competencias claramente definidas y apoyarse en conductas observables, criterios consistentes y evidencias obtenidas durante los diferentes ejercicios.