

# LA EVALUACIÓN DEL TALENTO Y SUS OPCIONES

- Comprender la evaluación del talento como subproceso clave en la selección de talentos.
- Reconocer los beneficios que una adecuada evaluación tiene en la gestión de talentos.
- Profundizar en el papel de la validación como elemento de evaluación.

> Introducción

**01** Consideraciones relevantes a tener en cuenta de cara a la evaluación de candidatos

**02** ¿Qué es la evaluación de candidatos? ¿Cuáles son los beneficios?

**03** La evaluación: aprendizajes claves de la evaluación de candidatos

**04** La validación como elemento de evaluación de personal

> Cierre

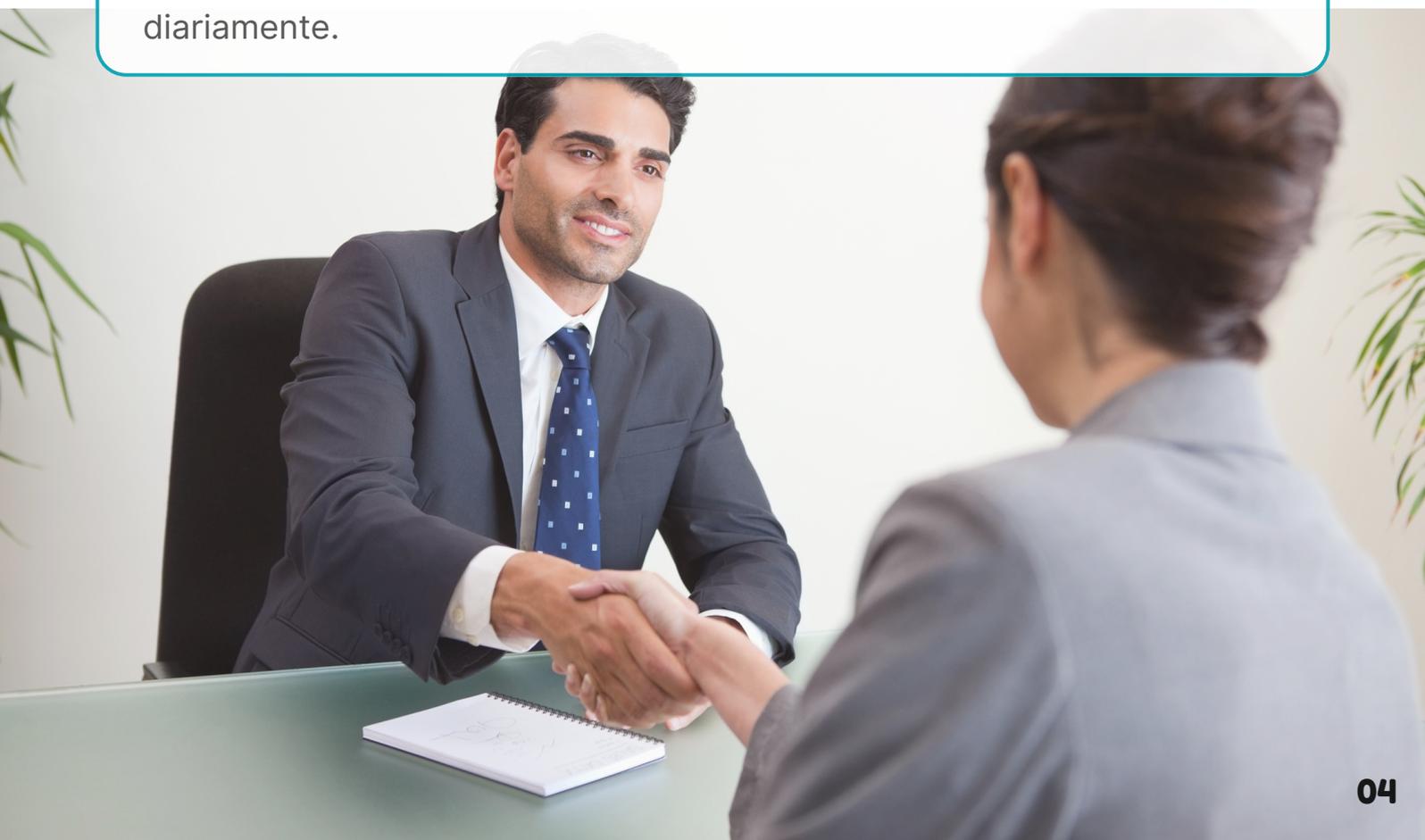
> Referencias

Antes de comenzar a buscar *software* de reclutamiento, **debes tener una idea clara** de qué problemas deseas resolver y qué resultados deseamos lograr. Por ejemplo, ¿deseas agilizar tu proceso de contratación, mejorar la experiencia de tus candidatos, reducir sus costos de contratación o aumentar tu diversidad e inclusión? Al definir tus desafíos y objetivos de reclutamiento, puedes enfocarte en buscar las soluciones y funcionalidades que se adaptan a tus necesidades.

El proceso de captación y selección necesita considerar **3 grandes premisas:**

#### La gente como ventaja competitiva y diferenciadora:

Las personas no son un medio para alcanzar la ventaja competitiva, sino que **son la ventaja en sí misma**. Las organizaciones son redes humanas y son sus capacidades las que realmente demuestran, con sus comportamientos individuales y colectivos, lo que pueden lograr diariamente.





### Ser más ágiles:

Trabajar colaborativamente con el objetivo de implementar mejoras que nos ayuden a ser más productivos y eficientes de manera creativa y práctica. Este proceso no ha escapado a esa búsqueda, dando como origen al **reclutamiento ágil**, que se sostiene sobre 4 pilares básicos.

- Las personas y su interacción están por encima de los procesos y las herramientas.
- Contrataciones rápidas frente a la documentación exhaustiva del proceso.
- Colaboración con el cliente, por encima de la negociación contractual.
- La respuesta al cambio es más importante que seguir un plan.

El objetivo final de esta metodología es aprender durante el proceso de reclutamiento e ir implementando mejoras que nos ayuden a ser más productivos y ágiles.



## La diferenciación/posicionamiento de la marca empleadora y la experiencia de colaborador como norte

**Resaltar los atributos de la marca** empleadora que te permiten distinguirse como único y distinto en el mercado, concretando la PVE y ser considerado como una opción de trabajo preferente, haciendo que la experiencia del colaborador ideal sea memorable, incluso antes de ingresar a trabajar con la empresa.

Es un momento donde la escasez de talento toca los picos más altos en el mundo, seguir haciendo lo mismo sería sin duda un síntoma de locura.





Las consideraciones relevantes a tener en cuenta de cara a la evaluación de candidatos son:

**1** Los **comportamientos traducidos** en quién es la persona, su desempeño y su interacción son el fenómeno central del análisis al evaluar el talento.

---

**2** **Contexto social:** así como la escasez de talento es un fenómeno a considerar existen otros también de suma relevancia en la realidad actual tales como: la diversidad, inclusión e igualdad como respuesta a la discriminación, exclusión y desigualdad, por lo que es importante tener sus distinciones claras y presentes al momento captar, evaluar y seleccionar talento. Definamos cada una de ellas:

- **Diversidad:** tiene que ver con el reconocimiento y respeto a las diferencias individuales de cualquier naturaleza: raza, color, religión, género, afiliación política, apariencia, etc.
- **Inclusión:** se refiere al sentido de pertenecer, a la satisfacción de ser valorado y respetado por quien se es como persona.
- **Igualdad:** la existencia de las mismas condiciones y oportunidades para todos.
- **Discriminación:** es toda restricción basada en quienes son o donde viven. Es, según los organismos competentes, la antesala de la exclusión, ya que supone distinguir una de otra, en detrimento de una persona o de un grupo.
- **Exclusión:** se produce cuando se limita la participación o el acceso a derechos importantes para nuestra vida.
- **Desigualdad:** se genera cuando las condiciones para acceder o participar en el ejercicio de un derecho no son las mismas para todos los posibles participantes.



3

Venezuela, como otros países del mundo, prevé en varias de sus **leyes** que regulan de manera directa el tema, que debe ser considerado por el equipo responsable de captar y seleccionar gente.

---

4

Una de las más grandes demandas a las que debe dar respuesta el proceso de evaluación se refiere a la necesidad de contar con candidatos con la mayor **adecuación al perfil requerido**, asegurando un desempeño óptimo en el menor tiempo posible.

---

5

Es urgente e imprescindible diferenciar juicio de criterio.

- El juicio es una asociación de conceptos a través de los cuales el sujeto interpreta una situación; es su opinión personal, por lo tanto, parcial y filtrada a través de sus experiencias, creencias e historia. Es el proceso mental por medio del cual decidimos conscientemente que algo es de un modo o de otro. Puede tener una actitud negativa y hostil hacia una situación, persona o grupo. Puede ser válido o inválido, fundado o no.
- El criterio describe algo que debe ser observado, estableciendo un estándar de comparación. Se entiende como indicador concreto de dominio o nivel de desarrollo demostrado en relación con algo. Es concreto, preciso, observable y medible. Describe de manera clara los comportamientos o resultados que diferencian distintos niveles o grados; tiene un carácter orientativo para referirse a aquello que se pretende medir.



6

El perfil del ocupante ideal del cargo es una herramienta de contratación que ayuda a los equipos de Recursos Humanos a tomar mejores decisiones de contratación. Además, es básico para definir los criterios de evaluación.

---

7

La medida en la persona permite evaluar si cumple los criterios de evaluación claramente definidos, por lo que se determina el grado de adecuación al perfil del ocupante ideal del cargo y se facilita la toma de decisiones.

---

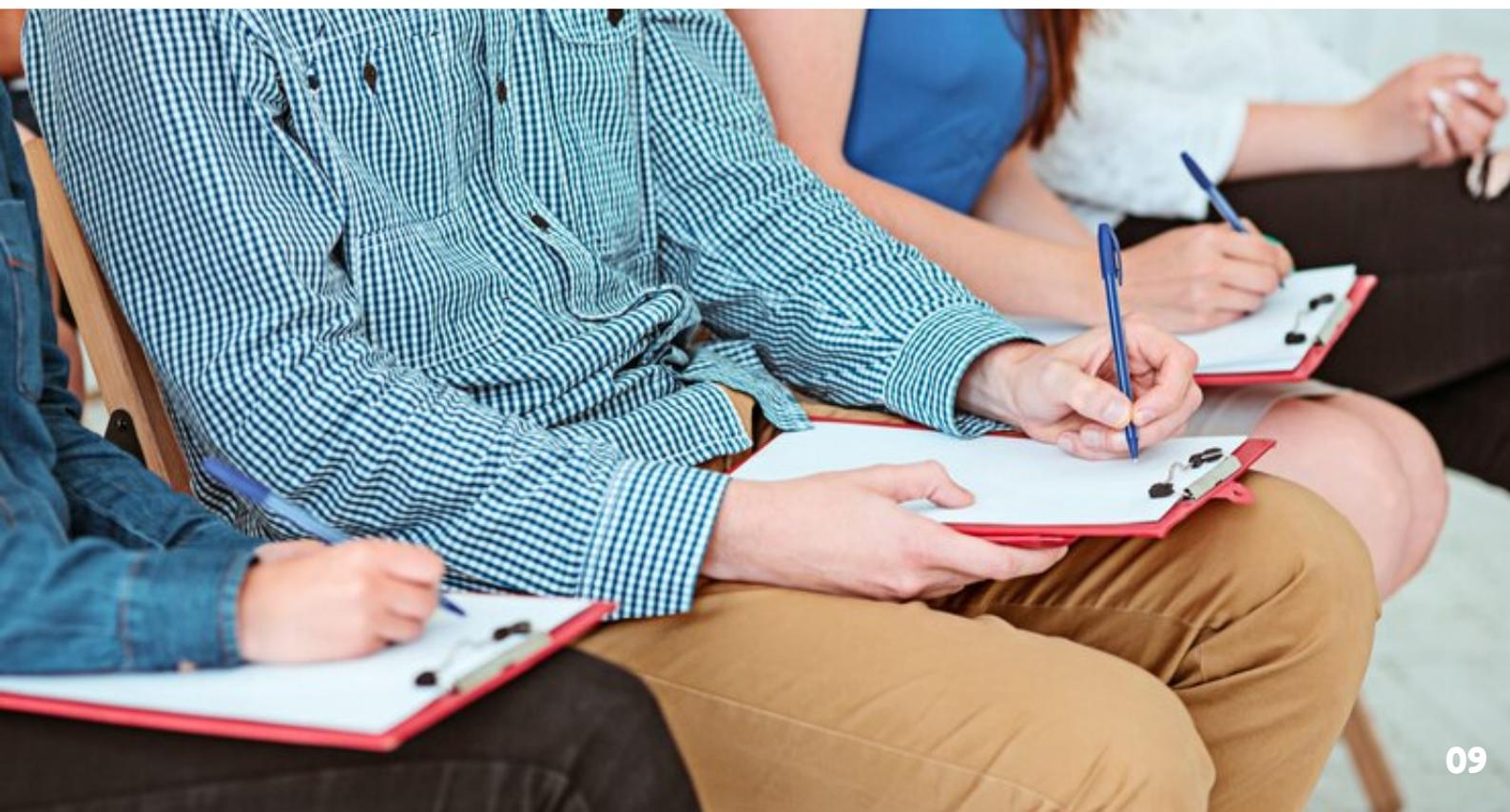
8

El proceso de reclutamiento y selección es un proceso colaborativo, por lo que acordar, aclarar y establecer parámetros claros desde el inicio, hace la diferencia.

---

9

Las técnicas y métodos usados en el proceso no han variado las entrevistas, los test psicométricos y los *assessment centers* mantienen su vigencia. La incorporación de tecnología ha supuesto ajustes en los protocolos de aplicación y ha planteado nuevos retos para preservar su objetivo, exigiendo nuevas competencias a sus operadores.





## ¿Qué es la evaluación de candidatos?

La evaluación de candidatos es el **proceso de evaluar y comparar** las competencias, calificaciones y experiencia de los candidatos para determinar su idoneidad para ocupar un puesto vacante. Existen múltiples métodos de evaluación de candidatos, incluidas entrevistas, pruebas de muestra de trabajo y verificaciones de referencias.



El proceso a menudo implica múltiples pasos, como completar formularios de evaluación, determinar sus calificaciones, evaluar sus habilidades mediante exámenes o pruebas de comportamiento, de personalidad, revisiones de perfiles sociales, etc. No importa el enfoque de evaluación que se prefiera, debe ser justo, transparente y trazable para garantizar que todos los solicitantes tengan igualdad de oportunidades.

El objetivo general de evaluar candidatos es **asegurarse de contratar al mejor**. Eso es obvio, pero ¿qué implica eso exactamente? Existen numerosos factores que contribuyen a este objetivo general de "contratar al mejor talento". Estas prioridades trabajan juntas para formar la filosofía mediante la cual se evalúa a los candidatos y los efectos deseados que se busca lograr.

Los procesos de evaluación de candidatos adoptan muchas formas y tamaños diferentes, según la empresa y el puesto en cuestión. Las técnicas y filosofías variarán inevitablemente según la organización.



Lo que es consistente, sin embargo, es que quienes buscan empleo quieren sentir que han sido **tratados de manera justa**. Cumplir con eso ayudará a su empresa a establecerse como un empleador justo y deseable, lo que sin duda resultará en que más y mejores talentos llamen a su puerta.

Recuerda que los candidatos en todas sus versiones, los potenciales, los rechazados o en pausa, tendrán una idea de quién es la empresa como empleador durante los momentos de interacción con la empresa, su experiencia lo convertirá en un embajador o detractor de la marca sin haber ingresado. Para aquellos candidatos que avanzan, la experiencia en sí misma puede convencerlos de seguir seguros o con dudas y, en peor de los escenarios, desistir en su deseo de ser parte de la misma.

Evaluar al candidato es **descubrir a la persona**, lo que implica indagar sobre:

- 
- **¿Quién es?:** cómo se auto-gestiona, su capacidad de hacerse cargo de lo que le pasa, de sus emociones, de elegir, etc.
  - **¿Qué sabe hacer?:** lo que es capaz de hacer con lo que sabe para influir en su entorno.
  - **¿Cómo convive?:** su manera de vivir con él mismo y con el otro.
  - **¿Qué conoce?:** cuánto conoce de la materia, cómo aprende.
  - **¿Cuál es su propósito personal?:** cómo trasciende, cómo contribuye en el mundo en acciones individuales o colectivas.
- 





## ¿Cuál es el beneficio de la evaluación de candidatos?

- ✓ Permitir decisiones de **contrataciones informadas y objetivas**. Las personas son inherentemente parciales en la forma en que juzgan a otras personas y toman decisiones. La definición de los criterios debe ser clara, así como el uso de técnicas que reduzcan la mayor cantidad posible de este sesgo, aspecto último que debe ser un objetivo central de las evaluaciones de sus candidatos.
- ✓ Proporcionar una **experiencia que honre la PVE**, además de ser respetuosa y justa para el candidato. La evaluación es solo un componente de una excelente experiencia para el candidato. Hay que hacer que esta experiencia en conjunto, considerando el acompañamiento y las técnicas, garanticen una asociación positiva general del candidato evaluado hacia la empresa.





Hacer que el proceso de captación y selección sea más **eficiente**. Con esto nos referimos a hacer que el proceso general de contratación sea lo más ágil y eficiente posible, mejorando la capacidad de respuesta del equipo de reclutamiento.

---



Identificar efectivamente al más idóneo en el grupo de solicitantes. Esto puede parecer una obviedad, pero **identificar eficazmente al mejor candidato** es muy diferente a contratar a quien crees que es el mejor candidato. Identificar quién es realmente el mejor candidato tiene todo que ver con el conocimiento que durante el proceso de evaluación se obtiene de él.

---



Cada uno de los objetivos anteriores se logra mediante una serie de técnicas de selección y gestión de relaciones con los candidatos que conforman su proceso general de contratación. Si su objetivo es garantizar la transparencia y la equidad, necesitarás un conjunto claro de técnicas para hacerlo realidad



Según Richichi, (2023):

Crear un enfoque de evaluación basado en datos y evidencia no sólo ayudará a los equipos de recursos humanos a eliminar los prejuicios del proceso de contratación y mejorar la diversidad, sino que también hará que ese proceso sea mucho más confiable y predictivo. (Richichi, 2023)

Al decidir cómo comparar candidatos para un puesto, un proceso de evaluación basado en evidencias y datos, contribuye en gran medida a ayudar a las organizaciones a tomar decisiones más inteligentes.

Cuando los reclutadores evalúan a los candidatos, es importante **evitar sesgos** y evaluar a los candidatos objetivamente para que el proceso sea justo para cualquiera que presente la solicitud.

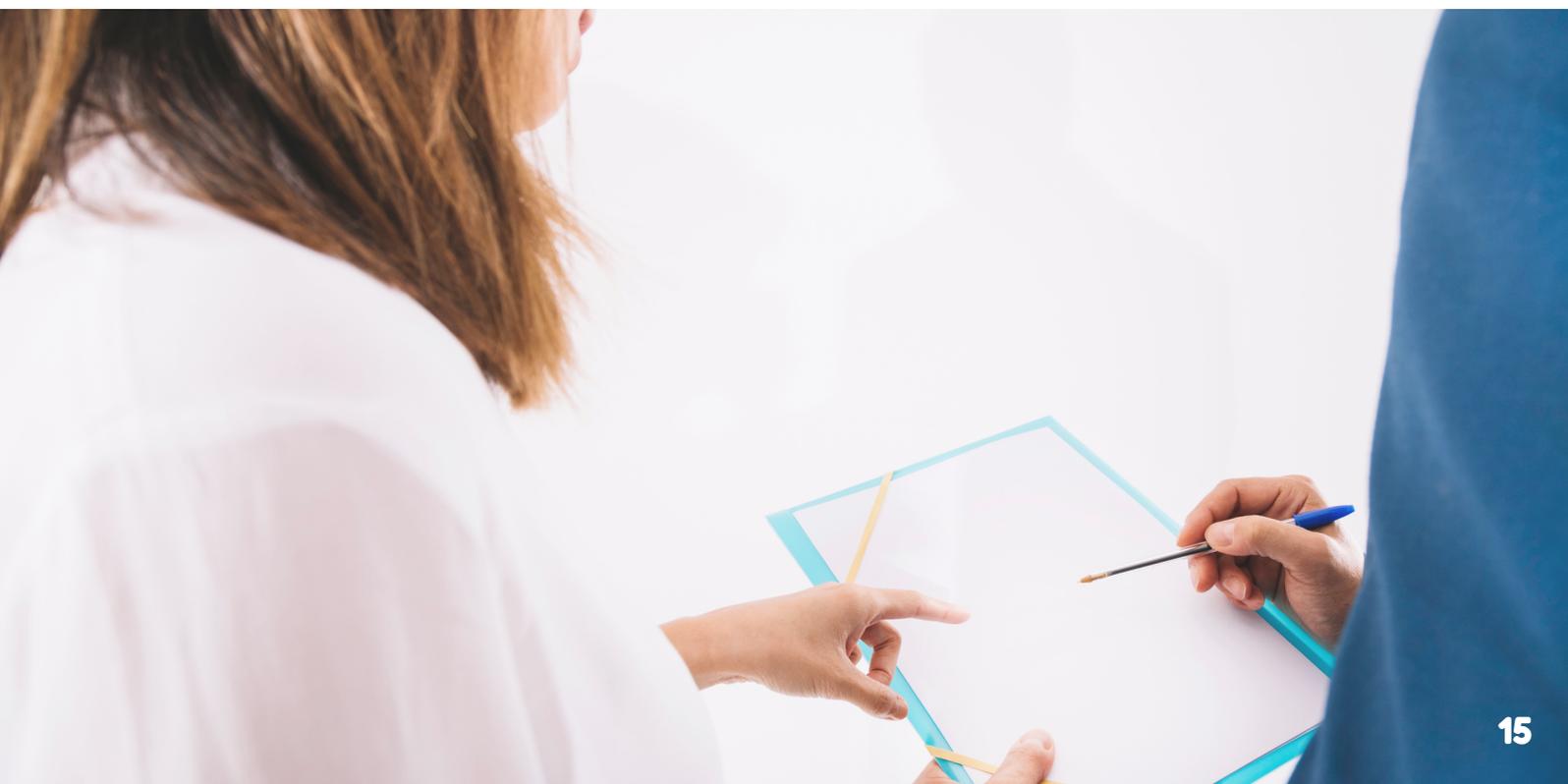




## Aprendizajes claves de la evaluación de candidatos

¿Cuál es la diferencia entre los procesos de evaluación subjetiva y objetiva?

- Contar con perfiles del ocupante ideal con base a la descripción del cargo que orienten la definición de los criterios de evaluación.
- Los comportamientos traducidos en quien es la persona, su desempeño y su interacción son el fenómeno central del análisis.
- Privilegiar las técnicas que permitan cruzar percepciones, entrevistas en grupo o panel, por ejemplo, para reducir los prejuicios y reducir la subjetividad.
- Utilizar datos, información factual y evidencias para resaltar los factores que respaldan las decisiones del equipo en lugar de las corazonadas.
- Define qué quieres medir, a través de qué, además de cómo incorporar ese resultado al momento de comparar a los candidatos.
- Escoge evaluaciones que faciliten la conversación con los involucrados y que puedas transformar en un resultado de cara al grado de adecuación.





**Tabla 1**

6 recomendaciones para hacer tu proceso más objetivo

Más objetivas	Menos objetivas
Perfil del candidato ideal del cargo con base en la descripción del cargo.	Sin perfil con base solo en el análisis de los CV.
<i>Blind hiring</i> , eliminar de la solicitud la información personal de los postulantes de empleo relativa a edad, raza o sexo.	Incluir información personal de los solicitantes de empleo relativa a edad, raza o sexo.
Pruebas estandarizadas que midan habilidades o conocimiento.	Pruebas no estandarizadas.
<i>Scorecard</i> de evaluación: (grado de adecuación).	Informe cualitativo de candidatos.
Entrevistas estructuradas.	Entrevistas no estructuradas.
Evaluadores entrenados en la técnica.	Evaluadores no entrenados en la técnica.

*Nota:* Elaboración propia (s.f.).



## Perfil del ocupante ideal del cargo con base en la descripción del cargo

Un perfil del ocupante ideal del cargo es una herramienta de contratación que ayuda a los equipos de RR. HH., a tomar mejores decisiones de contratación. Debe incluir una **lista de todas las habilidades y rasgos ideales** que un candidato debe tener para alcanzar el éxito en su puesto.

El perfil del ocupante ideal del cargo es un documento interno detallado que cubre educación y experiencia, habilidades duras y blandas, etc.



De hecho, RR. HH., a través de los equipos de reclutamiento y compensación, utiliza los perfiles del ocupante ideal del cargo para crear mejores descripciones de puestos y mejorar sus estrategias y gestión de la fuentes, en última instancia, la calidad de la contratación.

Los beneficios adicionales de crear un perfil del ocupante ideal del cargo incluyen ahorros de tiempo y dinero, mejor adaptación y retención cultural, una mejor reserva de talentos y una mejor marca del empleador.



## **Blind hiring:**

---

Es una **técnica** que utilizan los reclutadores para eliminar los prejuicios en el proceso de contratación. Específicamente, elimina características identificables como nombre, género, religión, edad y educación del perfil de un candidato para que las decisiones de contratación se tomen únicamente en función de la capacidad, las habilidades, la experiencia y la idoneidad.

Esta técnica se puede aplicar durante todo el proceso de contratación, desde la solicitud inicial hasta la entrevista final. Si bien veremos más estadísticas más adelante, se ha demostrado que la contratación ciega mejora la diversidad de género en el lugar de trabajo y, para muchas organizaciones, el éxito general de la contratación.



Cuando se elimina la oportunidad de sesgo, muchas organizaciones descubren que reclutan mejores candidatos con mejores habilidades para sus vacantes.



## ¿Entrevista a ciegas?

Una entrevista a ciegas es cuando la identidad del candidato queda oscurecida u oculta al equipo de contratación durante la entrevista. Esto se hace a propósito, ya que la contratación ciega ayuda a **eliminar cualquier sesgo inconsciente** del proceso de contratación.

En la práctica, las entrevistas a ciegas pueden requerir algunas ideas innovadoras cuando se trata de buscar candidatos; por ejemplo, utilizar *software* especializado para ocultar la identidad del candidato, cuestionarios basados en habilidades y *chatbots* para entrevistas.





## ¿Qué es el análisis de currículum a ciegas?

Es una técnica eficaz que se utiliza para evitar decisiones de contratación sesgadas al eliminar información personal de un CV, como edad, sexo, lugar de calificación y más. Este enfoque elimina la posibilidad de que se produzcan sesgos inconscientes en el proceso de selección previa, garantizando que las decisiones se basen únicamente en las habilidades relacionadas con el trabajo.

*Toggl Hire* lleva este concepto un paso más allá al utilizar un cuestionario basado en habilidades para realizar una selección previa de los solicitantes y crear un proceso de contratación equitativo. En lugar de depender de información demográfica subjetiva, el proceso se automatiza y selecciona candidatos en función de sus habilidades relacionadas con el trabajo. Otros ejemplos incluyen *Manatal* para análisis diversos, *ClearCo* para rastrear métricas de diversidad, *Greenhouse* para asignaciones anónimas y *Mogul* para encontrar talento diverso en todo el mundo.

Esta técnica, si bien es interesante e intenta resolver un tema clave, tiene sus propios desafíos si se decide su implementación.





## Realizar entrevistas estructuradas

Cuando un reclutador o un panel realizan entrevistas estructuradas, significa que están utilizando un conjunto predefinido de preguntas de entrevista.

Dado que todos se atienen a las mismas preguntas, especialmente cuando hay cientos de solicitantes para un puesto vacante, el proceso es más transparente y justo para las posibles nuevas contrataciones.

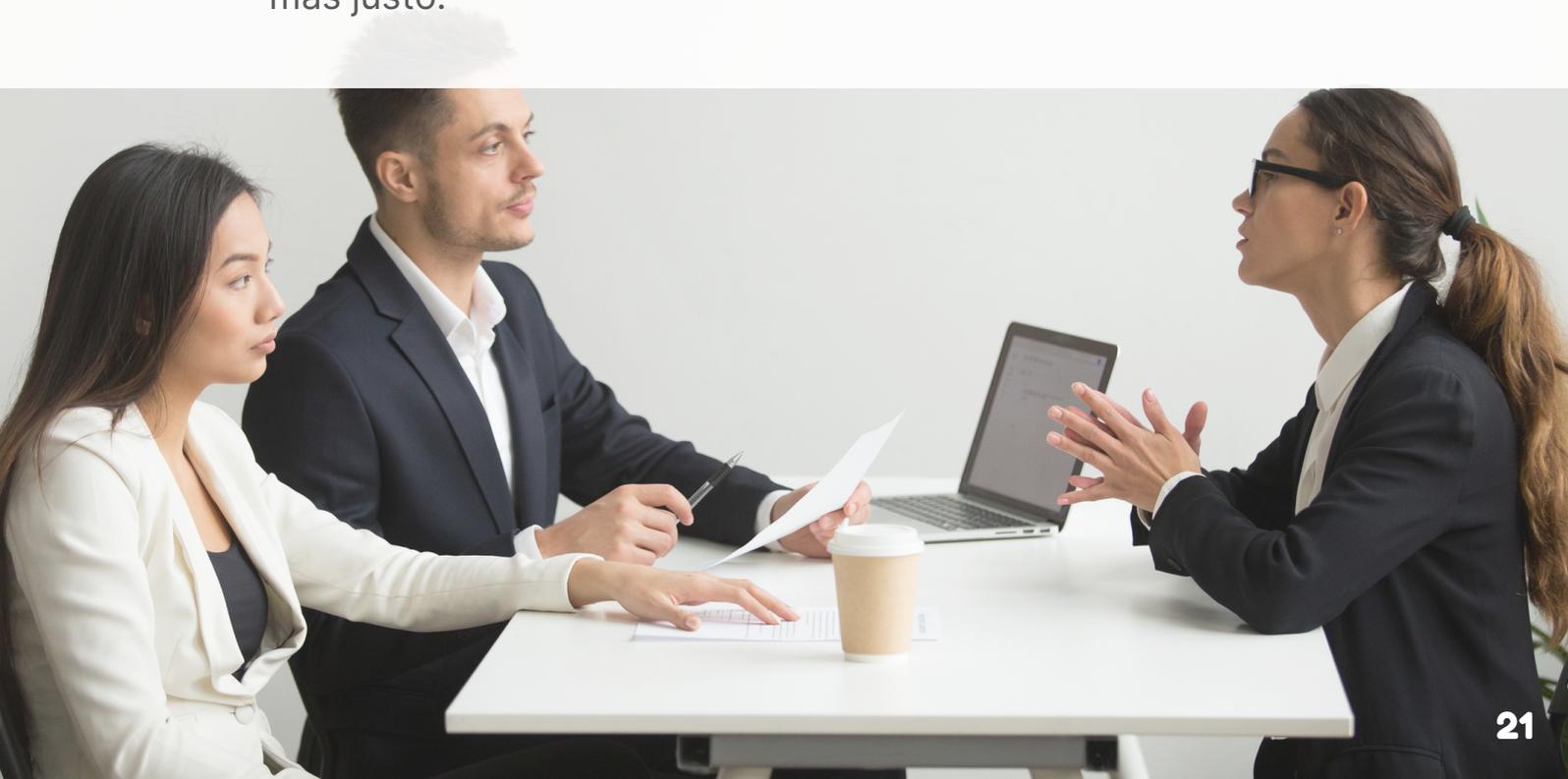
Dado que las entrevistas estructuradas **ayudan a estandarizar el proceso de entrevista**, también pueden mejorar la experiencia de la entrevista al reducir el riesgo de sesgo del entrevistador.



### Utiliza técnicas grupales

Cuando un panel, grupo o equipo de pares realiza una entrevista o un *assessment center*, está en juego una gama más amplia de opiniones.

Si bien los entrevistados individuales pueden tener su propia combinación de tendencias sesgadas, realizar una entrevista grupal o de panel puede reducir el riesgo de sesgo, ya que no todos tendrán los mismos sesgos, lo que garantiza un resultado más justo.





## Crea un scorecard de evaluación (grado de adecuación)

Usar un **cuadro de mando de evaluación** significa calificar a cada candidato según un conjunto de criterios predeterminados que ayuda a determinar en qué grado se ajusta al perfil de cargo y permiten comparar mejor a los candidatos.

Estos cuadros de mando proporcionan datos cuantitativos imparciales para ayudar a los equipos a tomar decisiones analíticas que hacen que el proceso de contratación sea más consistente y justo.

**Tabla 2**

*Ejemplo de un scorecard de evaluación*

Sample Hiring Scorecard	(Candidate Name)		
	Interviewer	Interviewer	Interviewer
Overall Talent			
Intelligence			
Ability/Eagerness to Learn			
Creative Problem Solving			
Product/Service Intuition			
Integrated Marketing Expertise			
Oral Communication			
Talent Subtotal			
Overall Culture			
Achiever			
Assertive			
Responsive			
Collaborative, Team-Oriented			
Enthusiastic			
Culture Subtotal			
Overall Experience			
Relevant Experience (similar industry/application space)			
Content development			
Product Management			
Vendor/Partner Co-Marketing			
New Media, Events			
Experience Subtotal			
Overall Total			

*Nota: Elaboración propia (s.f.).*



## Evaluadores capacitados

Los buenos evaluadores son evaluadores capacitados. Es importante que todos los miembros del panel se familiaricen con los conceptos básicos de la técnica a ser usada para garantizar que la misma se realice de manera profesional y de una manera que minimice los prejuicios.





El Diccionario de la lengua española define validar como “dar fuerza o firmeza a algo, hacerlo válido”. Según la página web se define, validar proviene “del latín tardío *validāre* que quiere decir fortificar”. Este término es importante, ya que cuando chequeamos con los anteriores supervisores el desempeño del candidato, revisamos sus blogs, sus redes sociales, etc.; la intención es **fortalecer su posición como candidato elegible**, permitiéndonos al mismo tiempo obtener más y mejor información sobre quién es.



Siempre considerando el marco legal de cada país así como los acuerdos internacionales a los cuales esté suscrito. En el caso de Venezuela, el país es firmante del **Convenio 111 de la Organización Internacional del Trabajo**, de la cual es parte, protege a toda persona en cualquier tipo de trabajador en condición de empleo u ocupación contra la discriminación, la cual es definida como “cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación”.



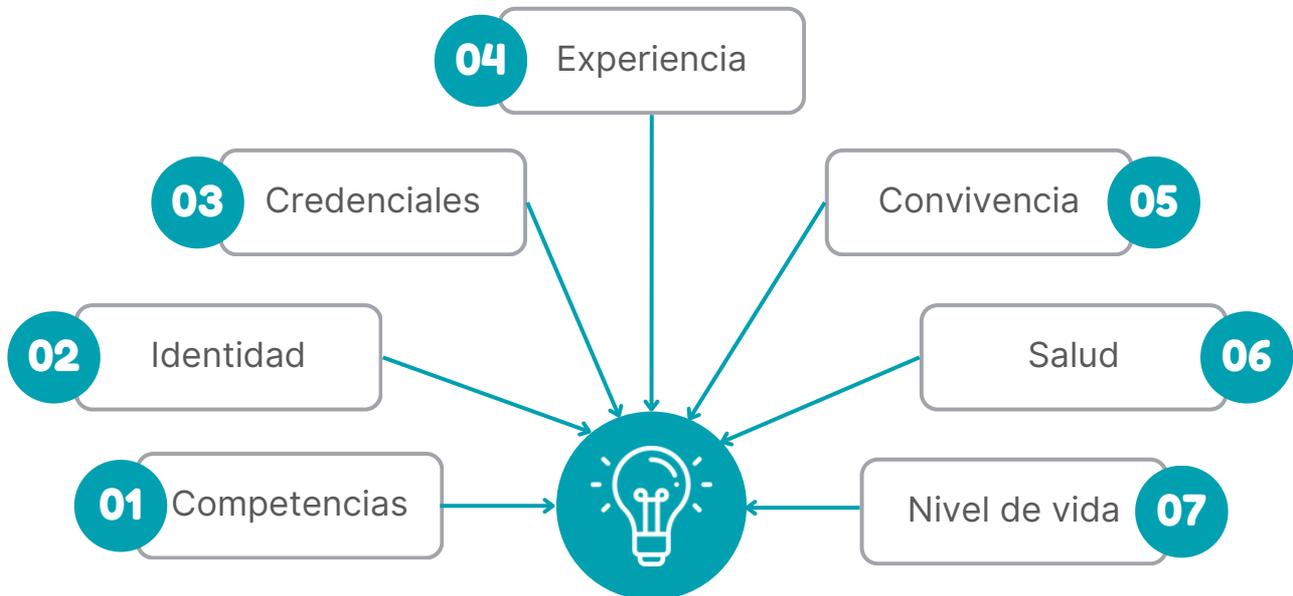
En el ámbito nacional, la Constitución protege a toda persona contra cualquier tipo de discriminación en general y contempla disposiciones específicas sobre la protección contra la discriminación a trabajadores. Veamos el artículo 21 de la **LOTTT**, que establece el *Principio de no discriminación en el trabajo*:

Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales. Los actos emanados de los infractores y de las infractoras serán írritos y penados de conformidad con las leyes que regulan la materia. No se considerarán discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad, paternidad y la familia, ni las tendentes a la protección de los niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad. En las solicitudes de trabajo y en los contratos individuales de trabajo, no se podrán incluir cláusulas que contraríen lo dispuesto en este artículo. Ninguna persona podrá ser objeto de discriminación en su derecho al trabajo por tener antecedentes penales.





La evaluación en su conjunto ofrece una visión 360 del candidato en cuestión en las siguientes aristas:



Es importante dar respuesta a las siguientes preguntas. Vale aclarar que las mismas son ejemplos y que varían según la necesidad de cada organización, el nivel de la posición que se busca, así como del marco legal del país donde se encuentra la vacante:

- ¿La persona es quien dice ser? - **identidad**.
- ¿La persona obtuvo las credenciales cumpliendo los requisitos de ley? - **credenciales**.
- ¿La persona trabajó donde reporta haber trabajado? **experiencia**.
- ¿Cómo fue su desempeño en los cargos que manifiesta haber desempeñado? **experiencia**.
- ¿Cómo es la convivencia de esa persona en su comunidad? **convivencia**.
- ¿Existen personas que estén dispuestas a recomendar a esta persona? **convivencia**.
- ¿Cuándo opina, desde dónde lo hace? **convivencia**.



## De los exámenes médicos

Una arista de un cargo es que quien lo ocupe pueda realizarlo en las condiciones y con los riesgos que el trabajo requiere ser desempeñado sin producir daño o agravar.

- ¿Cuál es la condición de salud actual del candidato?
- ¿La persona tiene alguna condición de salud que no le permite cumplir con las funciones del cargo?
- ¿Las condiciones de salud de la persona le permiten manejar los riesgos y condiciones en que debe realizarse el trabajo?
- ¿Tiene alguna condición preexistente que deba ser monitoreada aunque puede desempeñar el cargo?





Como hemos señalado, cada país establece parámetros y limitaciones que en el proceso de validación deben ser considerados en sus diferentes aristas. Específicamente en Venezuela, y a modo de ejemplo, lo hace la **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo** (LOPCYMAT).

León (2014) señala que

La intención de la LOPCYMAT es evitar el deterioro de la salud del trabajador durante la realización del trabajo para el cual fue contratado. Los trabajadores deben tener acceso al resultado de estos exámenes, así como la confidencialidad de sus resultados frente a terceros. (León, 2014)

En ese sentido, se realizará un **examen médico pre-empleo** al inicio de la relación laboral y exámenes anuales para realizar un seguimiento a la salud del trabajador. Asimismo, la Ley establece que las pruebas de VIH y embarazo no figuran como requisito en la relación laboral. Te invitamos a revisar los artículos 53 y 54 de la LOPCYMAT para que profundices en el tema.

Finalmente, la validación es un elemento útil que complementa la información y permite tener una mejor comprensión del candidato. Es relevante mantener presente el para qué se hace y mantener el foco en los objetivos, respetando las premisas de justicia y transparencia que rigen los procesos.



Un proceso de contratación basado en evidencia y datos contribuye en gran medida a ayudar a las organizaciones a tomar decisiones más inteligentes.

---



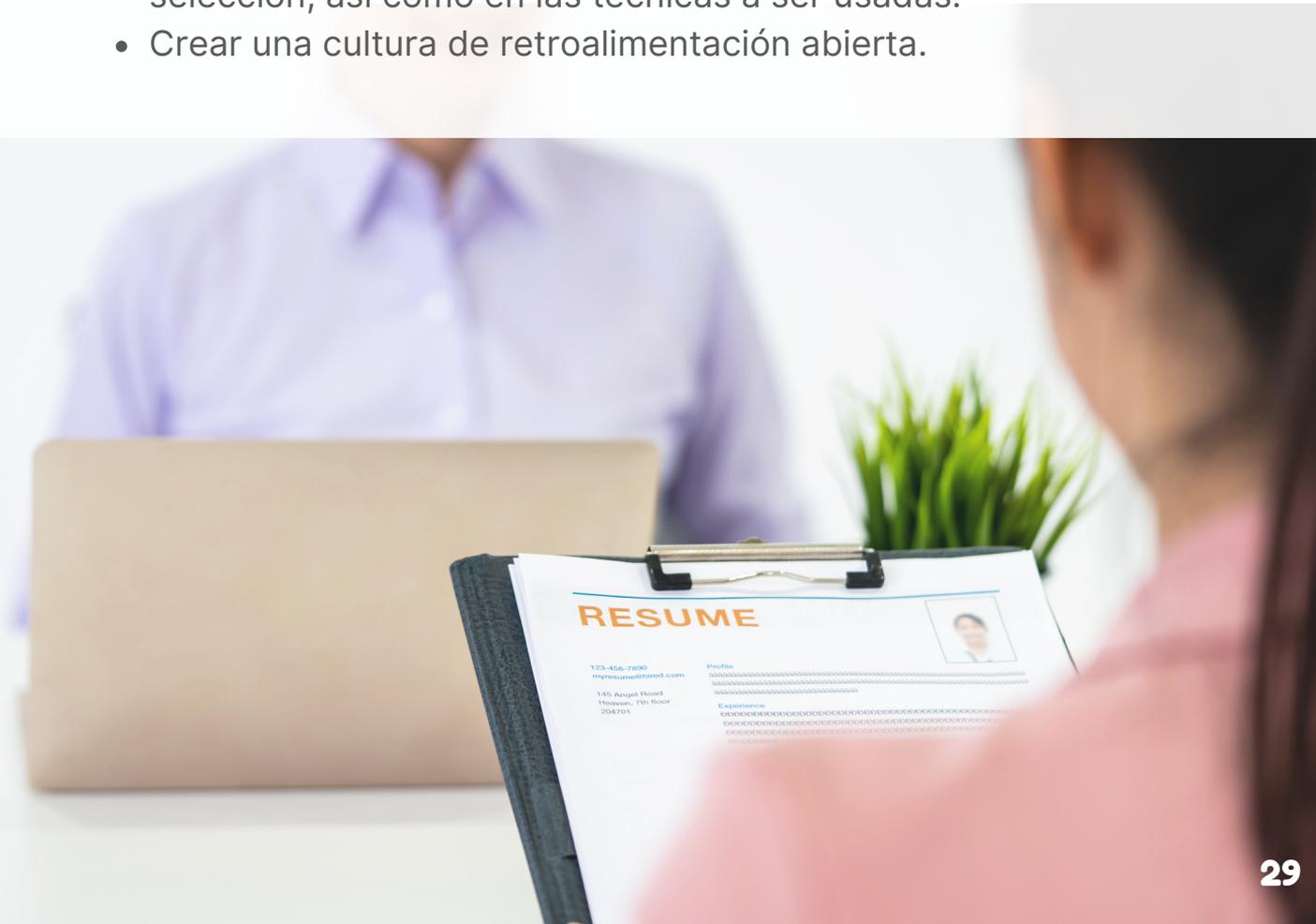
Crear un mandato claro y un conjunto de prácticas que guíen los flujos de trabajo diarios ayudará a garantizar que su política transparente de evaluación de candidatos sea sostenible.

---



Garantizar evaluaciones de candidatos justas y transparentes a largo plazo:

- Establecer criterios que se considerarán en el proceso de selección para definir el grado de adecuación a los candidatos.
- Aclarar expectativas desde el principio.
- Acordar, compartir y respetar los cronogramas.
- Capacitar a los actores clave sobre el proceso de captación y selección, así como en las técnicas a ser usadas.
- Crear una cultura de retroalimentación abierta.





Los seres humanos somos seres emocionales, por lo que un proceso robusto busca **aportar evidencias y datos** que reduzcan la subjetividad y fortalezcan el respeto y la dignidad de las personas.

---



Un mercado laboral sin fronteras impone asumir mayor amplitud, pues se trata de llegar a un mayor número de candidatos sin importar donde estén, lo que implica **trascender juicios** poniendo el foco en lo relevante: el desempeño como resultados de los comportamientos exhibidos.

---



El proceso de evaluación del candidato debe ayudar a la empresa como marca empleadora a diferenciarse o no y con ello contribuir a que se posicione o no como opción preferente para trabajar. Por lo que puede construir o destruir la marca.



Arantes, B. (3 de mayo de 2016). *Agile Recruiting: qué es y cómo esta técnica mejora la efectividad de tu equipo*. Talent Clue. <https://blog.talentclue.com/agile-en-reclutamiento>

Definiciona. (s.f.). Validar. <https://definiciona.com/validar/>

Elliott, J. (24 de octubre de 2023). *Blind Hiring: The Secret to Hiring Only The Best Candidates*. Toggl blog. <https://toggl.com/blog/how-to-do-blind-hiring>

León, B. (18 de julio de 2014). *Aspectos técnicos de la LOPCYMAT*. Grupo Fastmed. <https://www.fastmed.com.ve/aspectos-tecnicos-la-lopcymat/>

Mcconnell, B. (30 de marzo de 2023). *Candidate evaluation: everything you need to know*. Recrutee. <https://recrutee.com/articles/candidate-evaluations>

Real Academia Española (2022). Validar. *En Diccionario de la lengua española* (23ª ed.). <https://www.rae.es/drae2001/validar>

Richichi, A. J. (6 de octubre de 2023). *Breaking Down Barriers: How To Combat Bias In The Hiring Process*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2023/10/06/breaking-down-barriers-how-to-combat-bias-in-the-hiring-process/?sh=7d8c9bfb6101>

Semetaite, J. (20 de julio de 2023). *9 Methods for Comparing Job Candidates Objectively*. Toggl blog. <https://toggl.com/blog/how-to-compare-candidates-for-a-job>



# Has culminado la revisión del tema

