



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
División Académica de Ciencias Económico-Administrativas



## **Unidad 2: Reclutamiento y Selección**

Jorge Alejandro Hernández Alcántara

Lic. Contaduría Pública

C0102028: Estructura e Integración del Capital Humano

Prof. César Andrés González Hernández

Viernes 26 de septiembre de 2025

## Contenido

Contenido.....	2
<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>Unidad 1: Planeación de los Recursos Humanos.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Reclutamiento .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1.1 El proceso de reclutamiento .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1.2 Los medios de reclutamiento .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Selección .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2.1 Técnicas de selección .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2.2 Entrevista de selección .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2.3 Tipos de entrevista .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2.4 Etapas de la entrevista .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2.5 Pruebas o exámenes de conocimiento .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2.6 Test psicológicos, de personalidad y de simulación.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.7 El proceso de selección .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.8 Evaluación y control de los resultados .....</b>	<b>9</b>
<b>Mapa mental .....</b>	<b>10</b>
<b>Conclusión.....</b>	<b>11</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>12</b>

Para comenzar, en esta unidad se abordará el proceso mediante el cual las organizaciones atraen, evalúan y eligen a las personas más adecuadas para cubrir sus vacantes, se entiende que reclutar y seleccionar no es sólo publicar una vacante y elegir al primero que cumple requisitos; es un conjunto ordenado de prácticas que busca alinear competencias, valores y expectativas entre la empresa y el candidato, en lo personal, considero que un buen diseño del reclutamiento y una selección rigurosa mejoran el clima laboral, reducen rotación y permiten alcanzar los objetivos organizacionales con mayor eficacia.



## Unidad 1: Planeación de los Recursos Humanos

### 2.1 Reclutamiento

El reclutamiento es el conjunto de actividades orientadas a atraer a candidatos potenciales con las competencias requeridas para ocupar puestos de trabajo. Su objetivo es crear una bolsa de personas aptas para el proceso de selección.

#### 2.1.1 El proceso de reclutamiento

Fases típicas del proceso:

1. **Análisis del puesto:** definir tareas, responsabilidades, requisitos (formación, experiencia, competencias técnicas y blandas) y condiciones (salario, horario).
2. **Diseño de la estrategia de reclutamiento:** decidir fuentes (internas/externas), mensajes y cronograma.
3. **Elaboración de la oferta:** descripción del puesto y perfil buscado; beneficios y condiciones.
4. **Difusión:** publicar la oferta en los canales elegidos.
5. **Recepción y filtrado inicial de candidaturas:** agrupar CVs y preseleccionar según requisitos mínimos.
6. **Evaluación preliminar:** pruebas básicas o entrevistas telefónicas para confirmar interés y disponibilidad.
7. **Derivación al proceso de selección:** remitir candidatos adecuados a selección formal.

Buenas prácticas: mantener claridad en la oferta, comunicar tiempos, proteger datos personales y medir la efectividad de cada fuente para optimizar costos.



## 2.1.2 Los medios de reclutamiento

Principales fuentes y canales:

- **Internos:** promociones, transferencias, bolsa de empleados. Ventaja: menor tiempo de adaptación; desventaja: limitación de talento externo.
- **Externos:**
  - **Portales de empleo** (LinkedIn, OCC, Indeed, portales locales).
  - **Redes sociales profesionales.**
  - **Bolsas de trabajo universitarias** (para perfiles junior).
  - **Agencias de reclutamiento / headhunters** (útil para mandos y perfiles escasos).
  - **Ferias de empleo y networking.**
  - **Referencias de empleados** (employee referral programs).
  - **Publicidad tradicional** (prensa, radio) — cada vez menos usada salvo perfiles locales o específicos.

Evaluación de canales: medir costo por contratación, tiempo de contratación, calidad del candidato y tasa de aceptación de oferta. Las referencias y plataformas profesionales suelen arrojar buenos resultados en calidad.

## 2.2 Selección

La selección es el conjunto de técnicas y procedimientos para evaluar y elegir al candidato que mejor se ajusta al perfil requerido, garantizando objetividad, legalidad y eficiencia.



### 2.2.1 Técnicas de selección

Técnicas comunes:

- **Revisión de CV y solicitudes** (screening).
- **Entrevistas estructuradas y no estructuradas**.
- **Pruebas técnicas o de conocimiento**.
- **Pruebas psicométricas (personality, aptitudes)**.
- **Assessment centers / dinámicas grupales**.
- **Pruebas situacionales y ejercicios de simulación**.
- **Verificación de referencias y antecedentes**.

La elección de técnicas depende del nivel del puesto, presupuesto y urgencia.

### 2.2.2 Entrevista de selección

La entrevista es la técnica central para conocer competencias, motivación y ajuste cultural. Puede ser presencial, telefónica o por videollamada y debe seguir criterios válidos para evitar sesgos.

Objetivos de la entrevista:

- Confirmar información del CV.
- Evaluar competencias interpersonales y motivación.
- Detectar expectativas laborales y salariales.
- Valorar encaje cultural y compromiso.

### 2.2.3 Tipos de entrevista

- **Entrevista no estructurada**: conversación abierta. Pros: fluida; Contras: baja comparabilidad.
- **Entrevista semiestructurada**: combinación de preguntas fijas y abiertas. Balance entre estructura y flexibilidad.



- **Entrevista estructurada:** preguntas estándar para todos los candidatos; facilita comparación y mayor validez predictiva.
- **Entrevista por competencias (behavioral interview):** preguntas basadas en experiencias pasadas (“Cuéntame una vez en la que...”). Alta validez para predecir comportamiento futuro.
- **Entrevista situacional:** plantea hipotéticos y evalúa respuestas planeadas.
- **Panel o entrevista grupal:** varios entrevistadores para distintos ejes de evaluación.
- **Entrevista por teléfono/videollamada:** útil para primer filtro o candidatos remotos.

#### 2.2.4 Etapas de la entrevista

1. **Inicio/rompehielos:** presentación, explicar el proceso y agenda.
2. **Exploración del CV:** validar experiencia, educación y logros.
3. **Evaluación de competencias:** preguntas conductuales y situacionales.
4. **Aclaración de expectativas:** salario, disponibilidad, motivación.
5. **Cierre:** explicar próximos pasos, tiempos y resolver dudas del candidato.
6. **Registro y puntuación:** documentar impresiones y calificar según criterios preestablecidos.

#### 2.2.5 Pruebas o exámenes de conocimiento

Son evaluaciones técnicas que permitan medir el dominio de herramientas, conocimientos específicos o resolución de problemas reales del puesto (por ejemplo, pruebas de programación, casos contables, redacción, uso de software). Deben ser relevantes al trabajo y con criterios de corrección claros.

Ventajas: objetividad en habilidades técnicas. Riesgos: diseñarlas mal puede generar resultados no representativos o desalentar candidatos.



## 2.2.6 Test psicológicos, de personalidad y de simulación

- **Test psicométricos:** miden aptitudes cognitivas ( razonamiento, orientación numérica/verbal, atención). Suelen predecir desempeño general.
- **Test de personalidad:** evalúan rasgos (extroversión, responsabilidad, estabilidad emocional) útiles para fit cultural y preferencias de trabajo. Deben aplicarse con instrumentos validados y con consentimiento informado.
- **Simulaciones/assessment center:** ejercicios prácticos (role play, presentaciones, ejercicios en grupo) que observan comportamiento en escenarios reales de trabajo. Muy útiles para cargos de liderazgo.

Ética y legalidad: usar pruebas estandarizadas, aplicadas por personal capacitado, respetando la confidencialidad y evitando discriminación.

## 2.2.7 El proceso de selección

Resumen de pasos integrados:

1. **Recepción y cribado de candidaturas.**
2. **Pruebas iniciales** (psicométricas/ técnicas) si aplica.
3. **Entrevistas (fases sucesivas: primer filtro, a profundidad, con gerente).**
4. **Dinámicas o assessment (si corresponde).**
5. **Comprobación de referencias y antecedentes.**
6. **Oferta formal:** negociar condiciones y emitir contrato.
7. **Incorporación (onboarding):** plan de bienvenida y seguimiento los primeros meses.

Medición: tiempo de contratación, calidad de nueva contratación (evaluaciones de desempeño tras 3–6 meses), tasa de retención y satisfacción del mánager.



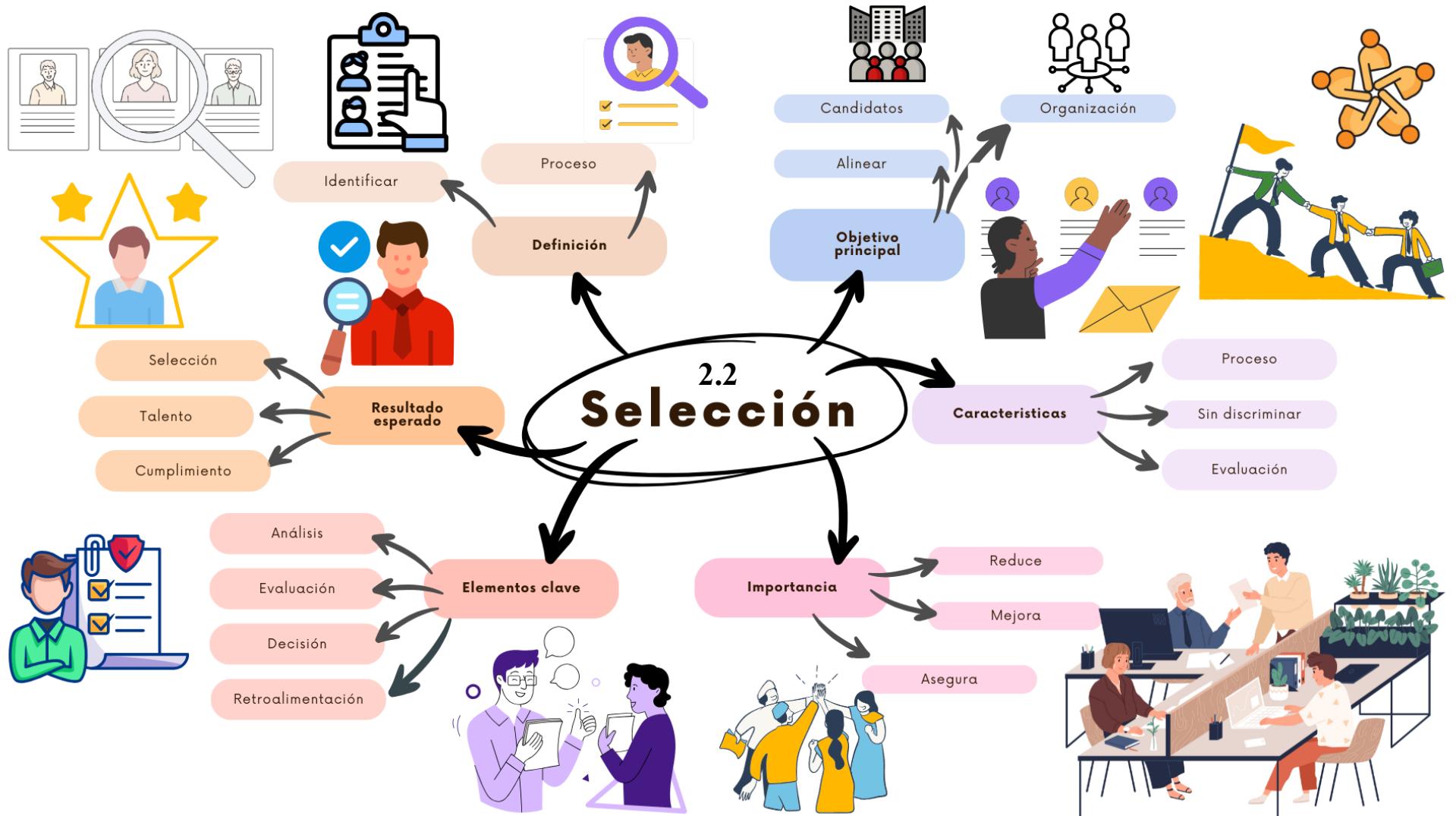
## 2.2.8 Evaluación y control de los resultados

Indicadores clave (KPIs) y mecanismos:

- **Tiempo promedio de contratación (Time to hire).**
- **Costo por contratación (Cost per hire).**
- **Tasa de aceptación de oferta.**
- **Tasa de retención a 3, 6 y 12 meses.**
- **Satisfacción del candidato (candidate experience):** encuestas postproceso.
- **Desempeño del nuevo empleado:** evaluaciones y objetivos cumplidos.
- **Fuente de contratación más eficaz:** medir rendimiento por canal.

Control: realizar auditorías periódicas del proceso, revisar sesgos en selección (p. ej. sesgo de género o edad), capacitar entrevistadores y actualizar las pruebas y descripciones de puesto conforme cambian las necesidades.





Al terminar esta unidad, entiendo que reclutar y seleccionar son procesos complementarios y estratégicos: el reclutamiento construye la materia prima — candidatos— y la selección transforma esa materia en talento que aporte a la organización, también valoro la importancia de medir y retroalimentar el proceso para corregir sesgos, optimizar costos y ofrecer una experiencia justa a los candidatos, en mi forma de ver, una selección bien hecha no sólo cubre vacantes, sino que contribuye directamente al desempeño organizacional, la cultura y la permanencia del personal.



## Referencias

¿Qué es el proceso de reclutamiento? Etapas y métodos. (s. f.).  
<https://peopleforce.io/es/hr-glossary/recruitment>

Acciones clave en el reclutamiento y selección de personal - educaweb.com. (s. f.).  
<https://www.educaweb.com/contenidos/laborales/proceso-seleccion-personal/fases-proceso-seleccion>

Muguira, A. (2024, 19 septiembre). *Tipos de entrevistas y sus características*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-entrevista>

Ramirez, N. (2025, 11 julio). Domina las pruebas de entrevista de trabajo y destaca en tu proceso de selección. *Magneto Global*.  
<https://www.magneto365.com/es/blog/pruebas-entrevista-trabajo-tips>

Euroinnova International Online Education. (2025a, marzo 4). *que es una evaluacion de resultados*. <https://www.euroinnova.com/blog/que-es-una-evaluacion-de-resultados>

