



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

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.



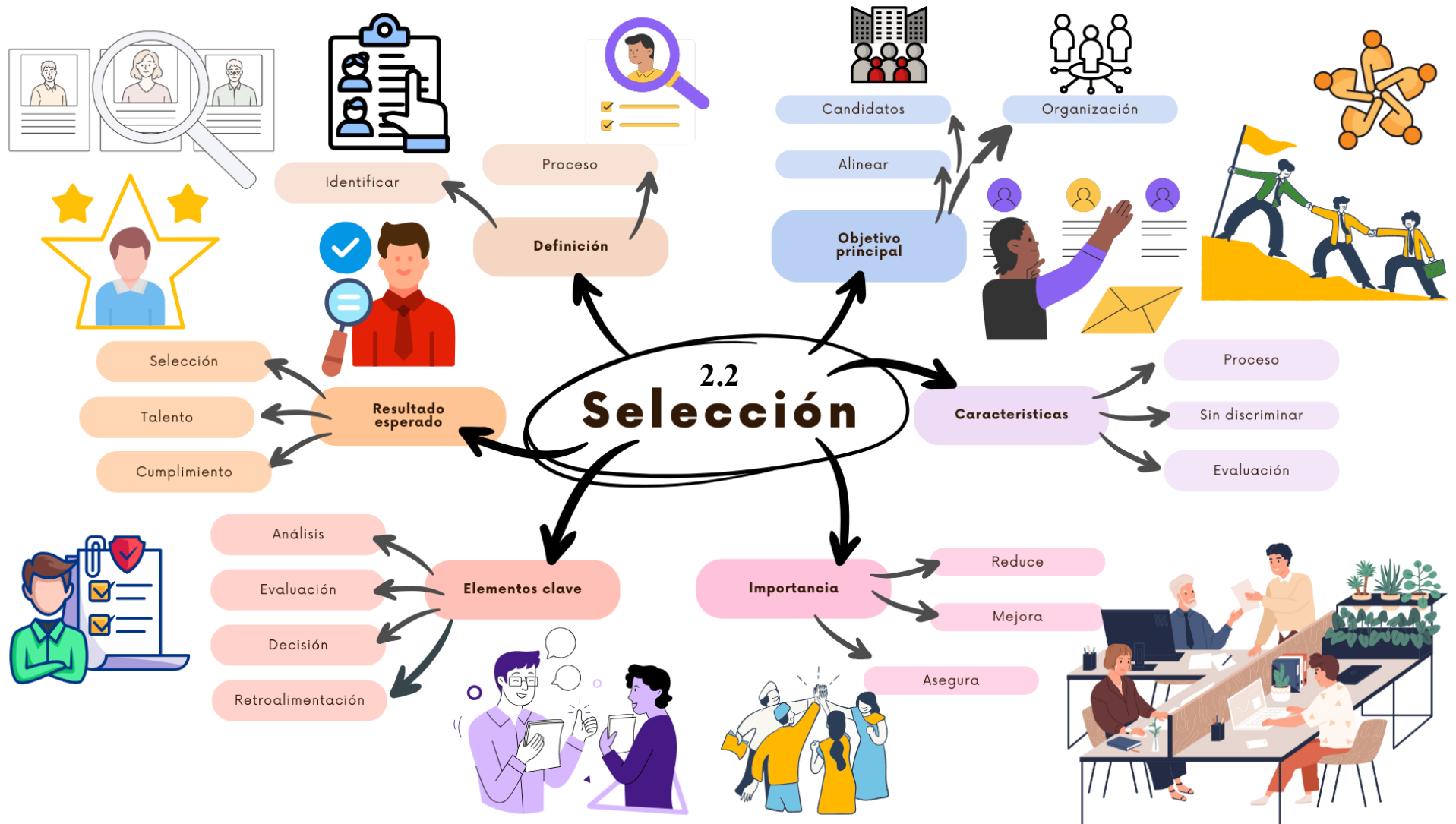
2.2.8 Evaluación y control de los resultados

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>

