

# Gestión de Personas y Desarrollo del Talento Humano

Reclutamiento, Selección e Incorporación de Person

## Clase 3

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



### Clase 3. Reclutamiento, Selección e Incorporación de Personal

- **Introducción de la clase:**

En este módulo, se explorará el proceso de reclutamiento, selección e incorporación de personal, comprendiendo cómo identificar, atraer y evaluar a los candidatos adecuados para cada puesto. Se abordará la diferencia entre reclutamiento y selección, las principales fuentes de reclutamiento, así como las etapas clave para gestionar eficazmente una vacante. Además, se analizará el paso a paso de un proceso de selección, desde la detección de una necesidad hasta la integración del nuevo colaborador en la empresa.

Asimismo, se profundizará en la importancia de una entrevista de selección estructurada, brindando herramientas para comparar candidatos de manera objetiva con base en el perfil ideal del cargo. También se conocerá el papel de la inducción de personal, una fase clave para la adaptación del nuevo talento a la cultura y procesos de la empresa. A lo largo del módulo, se desarrollará la capacidad de evaluar métodos y técnicas aplicables a este subsistema de recursos humanos, con el fin de contribuir a la sostenibilidad organizacional y asegurar que el talento humano impulse el crecimiento empresarial.

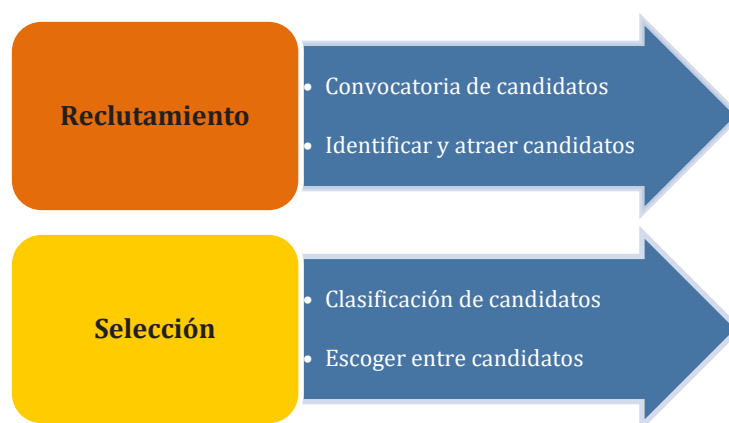
**RDA 2: Resultado de Aprendizaje 2.** Evaluar métodos y técnicas aplicables en los distintos subsistemas de recursos humanos que garanticen a la organización su estabilidad y continuidad en el tiempo.

- *Criterio de Evaluación 1. Utiliza la información de los candidatos dentro de un proceso de reclutamiento y selección de personal, que permita la toma de decisiones fundamentadas, asegurando que se cubran las vacantes con el mejor talento disponible.*

### 3.1. Diferencia entre reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento y la selección de personal son dos etapas fundamentales en la gestión del talento humano, pero tienen propósitos distintos, que se explican a continuación:

- **Reclutamiento:** Es la *convocatoria de candidatos*. Es una actividad de divulgación para *identificar y atraer* a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para recibir el ofrecimiento de empleo. Es la base para realizar la selección (Alles, 2006)
- **Selección:** Es una *actividad de clasificación* donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil (Alles, 2006)



**Figura 1.** Diferencia entre Reclutamiento y Selección de personal

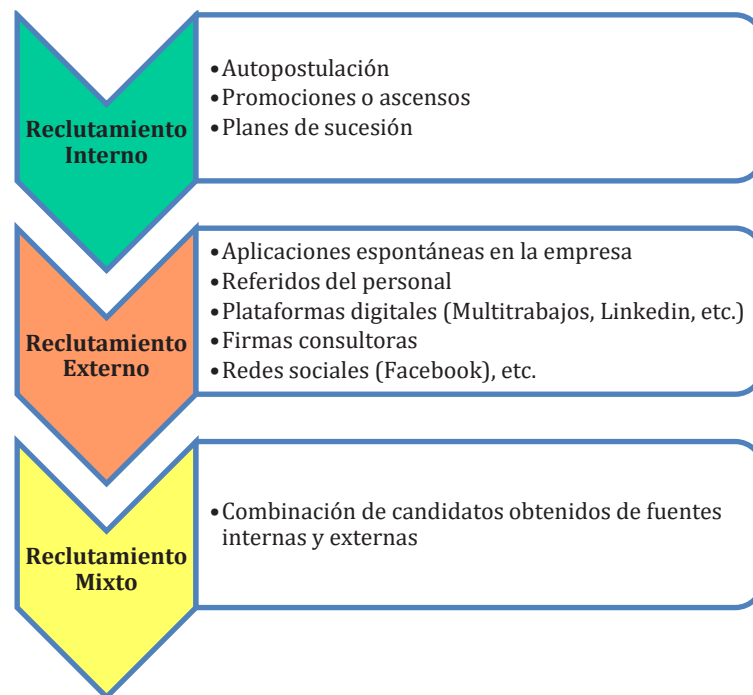
#### 3.1.1. Fuentes o canales de reclutamiento

Las fuentes o canales de reclutamiento son los medios a través de los cuales una organización atrae a posibles candidatos para cubrir una vacante. Elegir la fuente adecuada es clave para garantizar que el proceso de selección sea eficiente y que los postulantes tengan el perfil adecuado para el puesto.

Existen diversas fuentes de reclutamiento, que según (Alles, 2006) pueden clasificarse en las siguientes:

- **Reclutamiento interno:** auto postulación, promociones o ascensos, planes de sucesión.

- **Reclutamiento externo:** aplicaciones espontaneas en la empresa, referidos del personal, plataformas digitales para reclutamiento de personal (Multitabajos, LinkedIn, etc.), bolsas de empleo de Universidades, Firmas consultoras de selección de personal, Head hunters, redes sociales (Facebook), agencias de empleo (servicios generales, limpieza, servicio doméstico, etc.), bolsas de empleo de entidades públicas, etc.
- **Reclutamiento mixto:** es un reclutamiento combinado con candidatos obtenidos de fuentes internas y externas.



**Figura 2.** Fuentes o canales de reclutamiento

Dentro de las buenas prácticas de RR.HH., se recomienda que, antes de buscar talento en el mercado laboral, se analicen las oportunidades internas de reclutamiento dentro de la organización; es decir, que la primera fuente de reclutamiento que debe explorarse sea la propia organización. Priorizar la movilidad interna no solo optimiza los recursos disponibles, sino que también fortalece el compromiso y la motivación del personal al brindar oportunidades de crecimiento profesional.

Una gestión estratégica de RR. HH. implica evaluar si existen colaboradores que, con formación o desarrollo adicional, podrían asumir nuevas responsabilidades. Solo después de agotar esta posibilidad, la empresa deberá recurrir al mercado externo, asegurando así una selección eficiente y alineada con las necesidades organizacionales.

*Enlace video: Reclutamiento externo e interno de personal*

<https://youtu.be/NobA-EbGsjM?si=iEh4gc5yUMZnij5F>

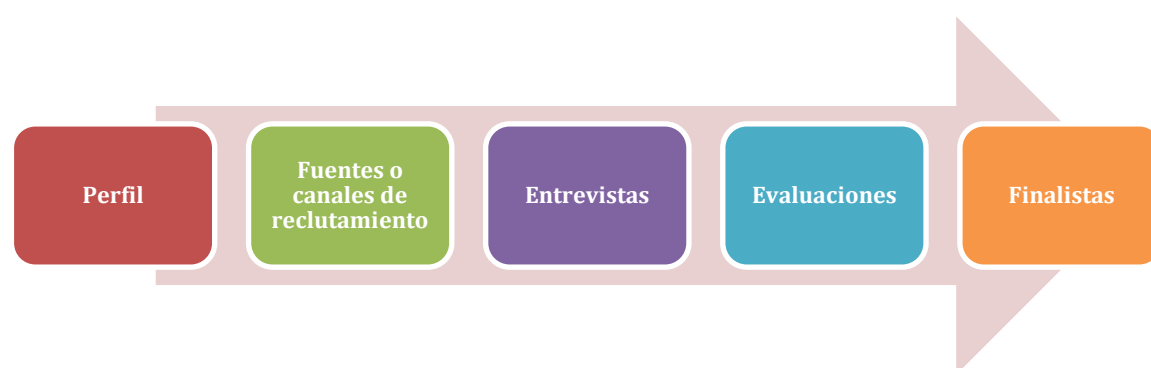
El video analiza dos estrategias para cubrir vacantes: reclutamiento interno y externo.

El reclutamiento interno busca candidatos dentro de la empresa mediante promociones o transferencias. Sus ventajas incluyen motivación del personal, menor costo y rapidez, pero puede limitar la entrada de nuevas ideas y generar posibles tensiones entre los empleados que compiten por el mismo puesto.

El reclutamiento externo busca talento fuera de la organización a través de anuncios, agencias o ferias. Aporta perspectivas frescas a la empresa y mayor variedad de candidatos, pero es más costoso, lleva más tiempo y requiere un período de adaptación de los nuevos empleados.

### 3.1.2. Etapas que seguir en el proceso de reclutamiento y selección de personal

Un proceso de reclutamiento y selección incluye las siguientes grandes etapas:



**Figura 3.** Etapas de un proceso de reclutamiento y selección de personal

**Fuente:** Adaptación (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, 2013)

- ✓ **Perfil del cargo:** Antes de iniciar la búsqueda, es esencial definir con claridad las responsabilidades del cargo, las competencias necesarias, la formación y experiencia requerida. Esta etapa permite establecer criterios objetivos que facilitarán la evaluación de los candidatos y garantizarán que el seleccionado se ajuste a las necesidades de la organización.
- ✓ **Fuentes o canales de reclutamiento:** Una vez definido el perfil, se procede a elegir los medios más adecuados para atraer candidatos. Se pueden utilizar fuentes internas, como promociones o reubicaciones dentro de la empresa, o fuentes externas, como

portales de empleo, redes sociales, agencias de reclutamiento o referidos de empleados. La elección del canal dependerá del tipo de cargo y de la disponibilidad de talento en el mercado.

- ✓ **Entrevistas:** En esta fase se establece un primer contacto con los candidatos para conocer su trayectoria profesional, motivaciones y expectativas. Este es el momento en que se profundiza sobre el nivel de desarrollo de las competencias de los candidatos. Las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas o libres, y su objetivo es evaluar el grado de alineación del postulante con la cultura y necesidades de la empresa.
- ✓ **Evaluaciones:** Para obtener información más objetiva sobre las competencias de los candidatos, se pueden aplicar diferentes tipos de pruebas, como evaluaciones técnicas, psicométricas, de habilidades blandas o de conocimientos específicos. Estas herramientas ayudan a validar si el postulante posee las capacidades necesarias para desempeñar el cargo con éxito.

Es importante recalcar que una prueba psicológica, debe ser aplicada por un profesional capacitado en psicología, preferiblemente un psicólogo organizacional o un especialista en evaluación psicométrica. Esto garantiza que las pruebas sean administradas correctamente, interpretadas de manera objetiva y utilizadas de forma ética.

Los psicólogos organizacionales están entrenados para seleccionar las pruebas adecuadas según el perfil del puesto y la cultura organizacional, además de analizar los resultados en función de las competencias requeridas.

- ✓ **Finalistas:** Luego de analizar los resultados de las entrevistas y evaluaciones, se identifican los candidatos con mejor desempeño. En esta etapa, se pueden realizar verificaciones adicionales, como referencias laborales o antecedentes, antes de tomar la decisión final. Finalmente, se extiende la oferta de empleo al candidato seleccionado y se coordina su proceso de incorporación a la organización.

De acuerdo con (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, 2013), es de fundamental importancia la planificación del proceso de reclutamiento y selección, ya que no todas las etapas tienen el mismo grado de dificultad y cada una requerirá una estrategia diferente.

De igual manera, menciona que, si se parte de un buen reclutamiento, la selección será luego sencilla, resaltando la necesidad de definir plazos adecuados para finalizar la selección: ni excesivamente largos ni demasiado estrechos, ya que todo dependerá del grado de dificultad previsto en la búsqueda.

*Enlace video: Selección del personal de la empresa (plan de recursos humanos)*

<https://youtu.be/1WGH5G3u3QA?si=qHlw3qX-V6KI6RY>

El video analiza herramientas clave para gestionar el capital humano. Destaca la importancia de un plan de recursos humanos bien estructurado para atraer, seleccionar y retener talento alineado con los objetivos organizacionales.

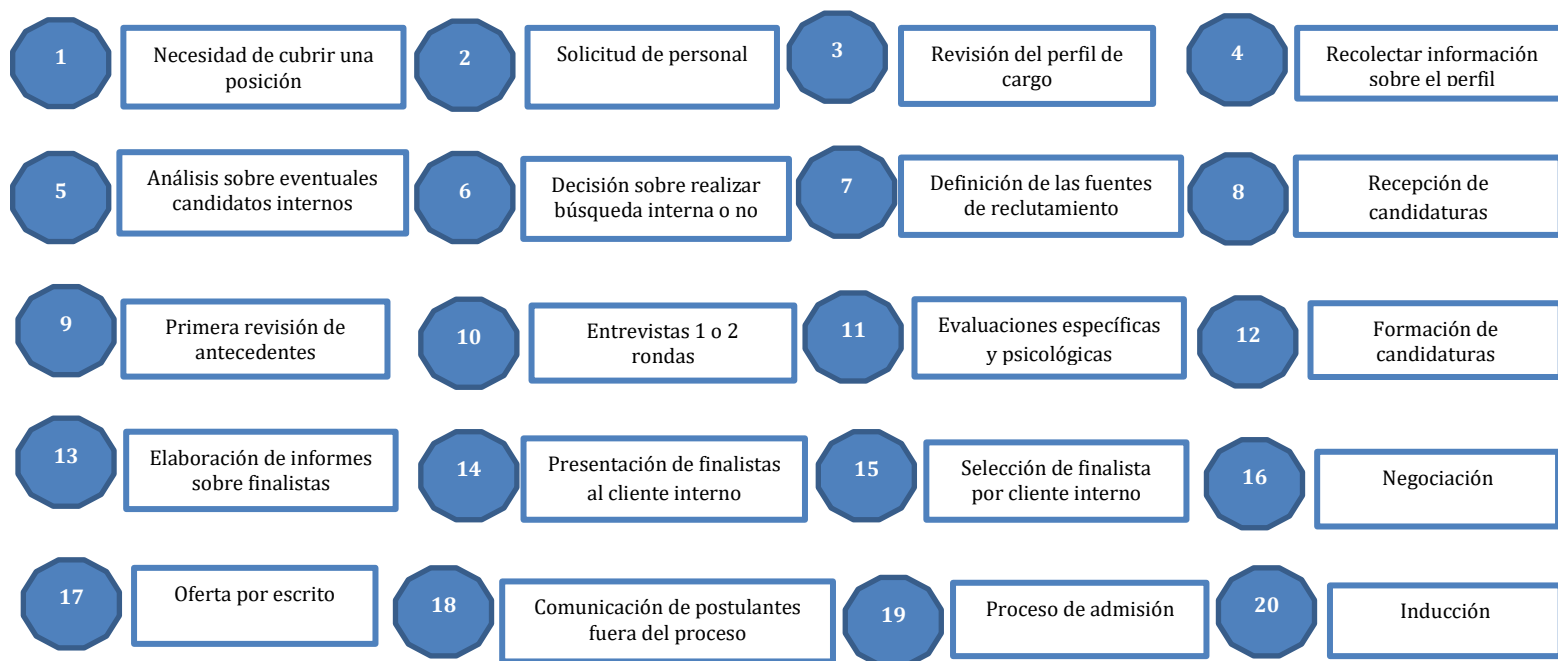
También enfatiza la previsión de personal, subrayando el análisis de puestos como primer paso. Esto permite identificar competencias clave y optimizar la selección, asegurando estrategias más precisas para cubrir cada posición.

### **3.1.3. Paso a paso de un proceso de selección desde que surge la necesidad de cubrir una vacante hasta la inducción del nuevo colaborador en la empresa**

Los pasos que se presentan a continuación en un proceso completo de reclutamiento y selección de personal no siguen un esquema rígido. Es posible ajustar o flexibilizar algunas etapas según las necesidades de la organización, siempre que estos cambios contribuyan a obtener un resultado efectivo y a seleccionar al candidato más adecuado.

De igual manera, el orden de los pasos presentados busca explicar de manera teórica lo que debe incluir este proceso, sin embargo, puede modificarse el orden de los pasos, si la situación así lo requiere.

Es fundamental lograr un equilibrio entre la eficiencia y la profundidad del proceso de selección. El objetivo es evitar que el proceso sea excesivamente largo y desgastante para los candidatos, sin comprometer la calidad de la evaluación al omitir pasos clave que garanticen una selección acertada.



**Figura 4.** Pasos de un proceso de reclutamiento y selección dentro de una organización

**Fuente:** Adaptación (Alles, Selección por Competencias, 2006)

**Paso 1. Necesidad de cubrir una posición:** Se identifica la vacante dentro de la organización, ya sea por la creación de un nuevo puesto o por la salida de un colaborador. Se analiza la urgencia y los requisitos del cargo.

**Paso 2. Solicitud de personal:** El área que necesita cubrir la vacante formaliza la solicitud ante el departamento de Recursos Humanos, especificando el perfil requerido y las condiciones del puesto.

**Paso 3. Revisión del perfil de cargo:** Si la empresa lo tiene previamente definido, se deberá partir de ese documento y revisarlo con el cliente interno. En esta revisión se verifica que el perfil de cargo esté actualizado y alineado con las necesidades actuales de la empresa, asegurando que refleje las competencias y funciones requeridas.

**Paso 4. Recolectar información sobre el perfil:** Se recopila información complementaria sobre la experiencia y formación necesarias para el cargo, considerando tanto los requerimientos técnicos como las habilidades blandas. Por ejemplo, en el perfil de cargo se indica inglés nivel medio, pero el jefe podría requerir que el nuevo colaborador tenga un buen nivel escrito de inglés, algo a considerar en la selección, sin necesidad de modificar el perfil de cargo.

Otro punto importante es despejar, al inicio de la búsqueda, el componente remunerativo, ya que este factor puede afectar la búsqueda de candidatos y RR. HH. debe asesorar sobre el sueldo previsto utilizando información del mercado.

Es relevante conocer las *posibilidades de crecimiento* del candidato, la *ubicación geográfica* del trabajo y si la posición *requiere viajar*. También deben evaluarse aspectos como el *horario de trabajo*, si difiere del horario estándar de la organización, así como, otras condiciones relevantes para la selección que no se registren en el perfil.

**Paso 5. Análisis sobre eventuales candidatos internos:** Se evalúa si existen colaboradores dentro de la empresa que puedan ocupar la vacante, promoviendo la movilidad interna y el desarrollo profesional del talento existente.

**Paso 6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no:** Con base en el análisis anterior, se determina si la vacante puede cubrirse con un empleado actual o si es necesario recurrir al mercado externo. Para reclutamiento interno se puede implementar la auto postulación.

**Paso 7. Definición de las fuentes de reclutamiento:** Se eligen los canales más adecuados para atraer candidatos, como portales de empleo, redes sociales, agencias de reclutamiento, referencias de empleados o contactos en universidades. Puede darse el caso de un reclutamiento combinado, interno y externo.

**Paso 8. Recepción de candidaturas:** Se recopilan y organizan los currículums recibidos a través de las fuentes de reclutamiento definidas, asegurando un flujo eficiente de postulantes.

**Paso 9. Primera revisión de antecedentes:** Se realiza un filtro inicial de los postulantes, evaluando su experiencia, formación y cumplimiento de los requisitos básicos del puesto, sea con la lectura de hojas de vida o mediante filtros de búsqueda en Internet. Se consideran también herramientas como preguntas en línea, preguntas referidas a conocimientos, entre otros.

Durante esta revisión, se analiza el *perfil duro* del candidato, es decir, su educación, formación y experiencia, ya que el *perfil blando*, constituido por las competencias requeridas por el cargo se las evaluará durante la entrevista.

Durante esta primera revisión también se pueden realizar otras acciones, como la verificación de títulos en la página del Senescyt (título de bachiller, título de tercer y cuarto nivel), llamadas telefónicas para conocer rápidamente al candidato, su motivación hacia la vacante y su aspiración salarial, entre otros aspectos.

**Paso 10. Entrevistas 1 o 2 rondas:** Por lo general, se llevan a cabo entrevistas estructuradas o semiestructuradas para evaluar el ajuste del candidato a la cultura de la empresa y a las exigencias del cargo. Lo usual son dos rondas de entrevistas: una con RR. HH. y otra con quien será el jefe inmediato del cargo, en las que se evalúa la historia laboral del postulante para determinar si sus conocimientos y competencias se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, así como las motivaciones de la persona entrevistada respecto al puesto.

Durante la entrevista sobre todo se debe profundizar en las *competencias y su nivel de desarrollo*, para determinar si están acorde al perfil buscado.

**Paso 11. Evaluaciones específicas y psicológicas:** Se aplican pruebas técnicas, psicométricas o de competencias, según la naturaleza del puesto, para validar conocimientos y rasgos de personalidad clave.

Las evaluaciones técnicas específicas no se realizan en todos los casos; muchas veces se hacen preguntas en el transcurso de alguna entrevista (entrevista técnica) para despejar aspectos relacionados con conocimientos, y en casos especiales pueden realizarse evaluaciones adicionales.

Las evaluaciones psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos, pero, en todos los casos, deben estar relacionadas con las competencias definidas en el manual de cargos.

**Paso 12. Formación de candidaturas:** Se identifican los postulantes que mejor cumplen con los requisitos y expectativas de la empresa, consolidando un grupo de finalistas.

En este paso se consideran, además, los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones salariales de los postulantes.

**Paso 13. Elaboración de informes sobre finalistas:** Se generan reportes detallados sobre cada candidato finalista (normalmente una terna), incluyendo resultados de entrevistas y evaluaciones, así como el detalle de las referencias laborales, para facilitar la toma de decisiones.

**Paso 14. Presentación de finalistas al cliente interno:** Se comparte con el área solicitante la información de los candidatos más idóneos para el puesto, brindando un análisis comparativo. Adicionalmente, el especialista de RR.HH. debe brindar apoyo en la coordinación de las entrevistas de los finalistas con el cliente interno.

**Paso 15. Selección de finalista por cliente interno:** El área contratante elige al candidato que mejor se ajusta a sus necesidades, considerando las evaluaciones previas y su alineación con la organización, así como, las observaciones compartidas previamente por el área de Recursos Humanos.

Es importante recalcar que la decisión sobre el mejor candidato para ocupar el puesto no es función de RR.HH., sino del jefe del nuevo colaborador. Sin embargo, RR. HH. debe presentar la información necesaria para que dicho jefe tome una decisión adecuada. El área de Recursos Humanos puede influir, pero no tomar la decisión final.

**Paso 16. Negociación:** Se discuten las condiciones laborales con el candidato seleccionado, incluyendo salario, beneficios y fecha de inicio, asegurando un acuerdo satisfactorio para ambas partes.

La negociación puede realizarla el futuro jefe o el área de Recursos Humanos. Cada organización fijará políticas al respecto.

**Paso 17. Oferta por escrito:** Se formaliza la oferta de empleo con un documento que detalla las condiciones pactadas y los términos de contratación.


Esta modalidad no es de uso frecuente; sin embargo, es una buena práctica, ya que permite evitar malentendidos entre el nuevo colaborador y la empresa contratante. Las organizaciones que la adoptan suelen aplicarla en todos los niveles.

**Paso 18. Comunicación de postulantes fuera del proceso:** Se informa a los candidatos que no fueron seleccionados, agradeciendo su participación y, en algunos casos, brindando retroalimentación.

Se sugiere realizar este paso una vez que la persona seleccionada ha ingresado a la organización. También se puede preguntar al postulante no seleccionado si desea que su currículum se mantenga en la base de datos de la empresa para futuras vacantes que puedan interesarle.

**Paso 19. Proceso de admisión:** Se gestionan los trámites administrativos para la contratación del nuevo empleado, como exámenes médicos, firma de contrato y registro en el sistema de la empresa.

Los exámenes médicos preocupacionales deben realizarse únicamente al candidato seleccionado. También puede realizarse una visita domiciliaria por parte de la trabajadora



social, quien lleva a cabo un estudio de tipo social. Esta visita puede o no aplicarse a todos los cargos de la organización.

**Paso 20. Inducción:** Se lleva a cabo el proceso de integración del nuevo colaborador, proporcionándole información sobre la cultura organizacional, políticas internas y su rol dentro del equipo de trabajo.

### **3.2. Qué es una entrevista de selección y cómo estructurarla (Guía para la entrevista)**

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal, siendo uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, 2013)

Las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas o libres (no estructuradas), siendo las más usuales las dos primeras, ya que permiten al entrevistador tener mayor control sobre la información obtenida, logrando una comparación y análisis sistemáticos de los candidatos.

**Tabla 1.** Tipos de Entrevista

<b>Tipos de Entrevista</b>	<b>Características</b>
<b>Entrevista estructurada</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Está bien planificada</li><li>• Las preguntas siguen una secuencia y orden</li><li>• Se aplica un sistema de puntuación uniforme para todas las preguntas</li><li>• La misma estructura se utiliza para todos los candidatos</li></ul>
<b>Entrevista semiestructurada</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las preguntas y la secuencia de la entrevista son planificadas</li><li>• Permite mayor flexibilidad para profundizar en temas según el criterio del entrevistador</li><li>• La estructura sirve como guía, sin ser completamente rígida</li></ul>
<b>Entrevista no estructurada</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se planifica con un alto grado de flexibilidad</li><li>• Tiene un enfoque más informal</li><li>• El entrevistador tiene libertad para formular las preguntas que considere adecuadas</li><li>• Las preguntas surgen a partir de las respuestas del candidato sobre su experiencia y competencias laborales</li><li>• La formulación de preguntas puede variar entre candidatos</li></ul>

Debido a que el planeamiento de la entrevista es importante en un proceso de selección de personal, se recomienda elaborar una Guía para la entrevista, donde se incluya todo lo que se va a revisar y profundizar durante esta:

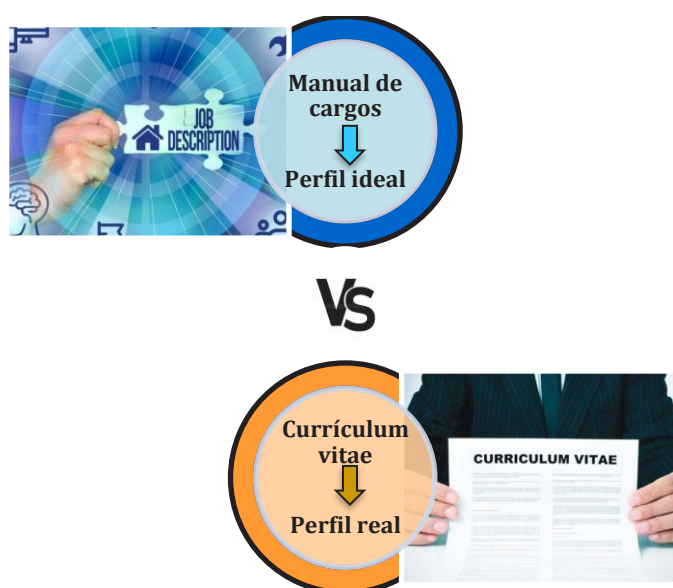
- Información personal y familiar
- Formación académica (si piensa seguir estudiando o ya está inscrito, cursos relevantes para el cargo, etc.)
- Experiencia laboral (principales actividades desempeñadas, logros, motivos de salida, etc.)
- Relaciones interpersonales (su relación con jefes, pares, subordinados)
- Motivación para el puesto (económica, profesional, etc.)
- Aspectos económicos (sueldo actual y pretendido, incluir otros beneficios distintos de los establecidos por ley)
- Evaluación de competencias (definir las preguntas a realizar para medir el nivel de desarrollo de las competencias)

**Importante:** durante la entrevista se debe realizar las mismas preguntas a todos los candidatos para esa vacante, de manera que se pueda evaluar comparativamente las respuestas recibidas, procurando en lo posible que, al seguir un esquema de preguntas predefinidas, no afecte o corte la fluidez de la entrevista.

### 3.2.1. Cómo comparar candidatos dentro de un proceso de selección (Evaluación perfil ideal vs perfil real)

La forma ideal de **comparar candidatos** en una selección de personal es realizar una evaluación de Perfil ideal vs Perfil real, que consiste en contrastar el perfil ideal definido en el Manual de cargos basado en competencias, con el perfil real del candidato que desea cubrir la vacante. Esta comparación permite identificar cuál de los postulantes se aproxima más al perfil requerido por la organización.

Al realizar una comparación de candidatos, además de comparar Educación, Formación, Experiencia y Competencias, se puede incluir los resultados obtenidos en pruebas psicológicas, pruebas técnicas y cualquier otro tipo de evaluación que se haya realizado dentro del proceso de selección.



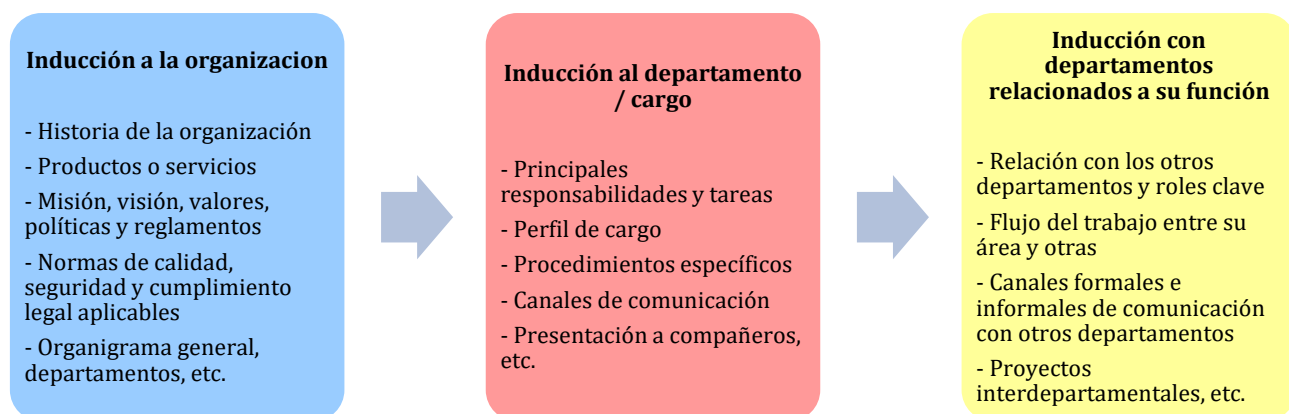
**Figura 5.** Evaluación perfil ideal vs perfil real

### 3.3. Qué es la inducción de personal

La inducción es un proceso formal, para familiarizar a los nuevos colaboradores con la organización, su departamento y sus responsabilidades. Usualmente se realiza después del ingreso de la persona a la organización (Alles, Selección por Competencias, 2006)

La inducción del nuevo colaborador a la empresa es fundamental para la relación futura de esta persona con la organización y la inducción debería fijarse como un procedimiento habitual.

Existen diversas formas de realizar la inducción; sin embargo, en la práctica, se recomienda combinar información relevante de la empresa y del cargo a ocupar con el contacto directo con los departamentos relacionados con su función. Esto se logra a través de la planificación de una **Agenda de Inducción**.



**Figura 6.** Planificación de la inducción de personal

### 3.3.1. Qué es la agenda de inducción y lo que debe incluir

Durante la inducción, el nuevo colaborador recibirá la Agenda de Inducción física donde se incluirá:

- Departamento que proporciona la inducción
- Objetivo por alcanzar
- Temas por tratar en la inducción
- Fecha / Horario
- Responsable
- Firma del responsable de la inducción (evidencia que el nuevo colaborador recibió la Inducción)

Adicionalmente, recibirá una carpeta donde se incluya documentación sobre:

- Información sobre la empresa y el cargo: Misión, Visión, Valores, Organigrama general, Perfil de cargo.
- Políticas internas y beneficios, Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento Interno de Higiene y Seguridad, Contrato Colectivo (de ser el caso), Código de Ética, etc.
- Aspectos de la cultura organizacional: horarios, feriados especiales, etc.

Esta documentación podrá ser complementada con un video, curso, CD, revisión de la página web, etc.

### Referencias citadas en la Clase 3

Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Granica.

Alles, M. (2013). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Granica.

### Definición de los términos citados en la Clase 3

**Perfil ideal:** es la descripción detallada de la educación, formación, experiencia y competencias que debe tener un candidato para desempeñar un puesto de trabajo de manera óptima. Este perfil se define con base en los requisitos del cargo, la cultura organizacional y los objetivos estratégicos de la empresa. En otras palabras, representa el conjunto de características que un empleador busca en un profesional para garantizar su éxito en la posición. Aunque el perfil ideal sirve como guía en la selección de personal, no es un concepto rígido, ya que puede ajustarse en función de la evolución del negocio y las dinámicas del mercado laboral.

**Perfil real:** incluye la educación, formación, experiencia y competencias que un candidato posee en la práctica y que ha desarrollado a lo largo de su trayectoria laboral.

Este perfil se identifica a través de diversas herramientas de evaluación durante el proceso de selección, como entrevistas, pruebas técnicas, referencias laborales, dinámicas de grupo, etc. En ocasiones, un candidato puede no cumplir con el 100 % de los requisitos del perfil ideal, pero su perfil real puede ser suficiente o incluso más valioso si posee las competencias requeridas y una buena adaptación a la cultura organizacional.



**La excelencia no se improvisa**

síguenos

