



## **Administración de recursos humanos: Contratación del personal, reclutamiento, cultura y ambiente organizacional.**

### **Administración de recursos humanos.**

El término administración de recursos humanos (ARH) se refiere a la administración de los empleados, de manera individual y colectiva y en una forma que les permita ayudar a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos. Esto sólo puede alcanzarse si se pretende reclutar, capacitar, evaluar empleados altamente capaces y se les da incentivos para alcanzar su mayor potencial.

Para complicar un poco las cosas, la ARH se ve muy diferente en las empresas grandes que en las pequeñas. Las empresas pequeñas deben administrar de manera cuidadosa a sus empleados en una forma que sea más apropiada para los 10, 50 o 100 empleados en su nómina.

### **Contratación del personal.**

La contratación de personal es un proceso esencial en la gestión de recursos humanos que implica la búsqueda, selección y contratación de candidatos para ocupar puestos vacantes en una organización.

### **Reclutamiento de personal**

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos utilizados para convocar a personas aptas para realizar una actividad específica. Este concepto es ampliamente utilizado tanto en el ámbito militar como en el laboral, y en general, en cualquier contexto donde sea necesario cubrir una o varias vacantes. En el ámbito laboral, el reclutamiento es el primer paso para atraer a personas interesadas en un puesto de trabajo. Sin embargo, dado que el número de postulantes puede superar



la cantidad de vacantes disponibles, el siguiente paso será realizar una selección adecuada, basándose en los requisitos y competencias solicitadas por la entidad o empresa.

El reclutamiento laboral es un mecanismo que utilizan los departamentos de Recursos Humanos para captar a potenciales trabajadores. Para que el proceso sea efectivo, la empresa debe comunicar claramente las condiciones del reclutamiento a la comunidad, invitando a todos aquellos que cumplan con los requisitos a postularse.

El proceso de reclutamiento implica que la organización o empresa difunda toda la información relevante sobre el cargo a ocupar, las competencias necesarias que deben tener los postulantes, así como la cantidad de vacantes a cubrir.

## Tipos de Reclutamiento

- **Reclutamiento Interno:** Este tipo de reclutamiento ocurre cuando la empresa, compañía o entidad reubica a sus empleados actuales de acuerdo con sus competencias. Ejemplos comunes incluyen ascensos o transferencias. Estos cambios generalmente se basan en logros profesionales del empleado. El reclutamiento interno tiene ventajas significativas, como el ahorro de tiempo y dinero. Además, contribuye a un ambiente laboral positivo, ya que reconoce el esfuerzo y el trabajo de los empleados. Al estar familiarizado con el lugar de trabajo, el empleado también se adapta rápidamente, lo que reduce el tiempo de integración.
- **Reclutamiento Externo:** Este tipo de reclutamiento busca atraer a personas fuera de la empresa, con características y competencias específicas necesarias para el puesto a cubrir. El reclutamiento externo puede aportar un "nuevo aire" a la compañía, con nuevas perspectivas y habilidades. Sin



embargo, presenta algunas desventajas, como el tiempo que se invierte tanto en el reclutamiento como en la selección de candidatos. Además, puede generar un impacto negativo entre los empleados internos, especialmente si se rompen sus expectativas de ascensos o de asumir nuevos cargos.

- **Reclutamiento Mixto:** Este tipo de reclutamiento combina tanto a candidatos externos como internos. Se convoca a postulantes que ya forman parte de la empresa, así como a aquellos que vienen de fuera. El reclutamiento mixto permite a la organización explorar una amplia variedad de candidatos, aprovechando tanto el talento interno como el externo.

## Proceso de Reclutamiento

1. **Surge un puesto a cubrir:** Este proceso puede iniciarse por diversas razones, como la creación de un nuevo puesto dentro de la organización o la vacancia de un puesto existente debido a renuncias, despidos, ascensos o transferencias.
2. **Se informa al departamento de Recursos Humanos:** Una vez que se identifica la necesidad de cubrir el puesto, se informa al departamento de Recursos Humanos o al responsable correspondiente. En muchas empresas, existen personas encargadas específicamente del reclutamiento de nuevos empleados. En otros casos, las empresas tercerizan el proceso de reclutamiento y selección a una agencia o consultora de Recursos Humanos, que se encarga de todo el proceso. En este paso, se analiza la importancia del puesto dentro de la organización y se determina quiénes serán los responsables de llevar a cabo el reclutamiento.
3. **Descripción del puesto a cubrir:** En esta etapa, se detallan las funciones que deberá desempeñar la persona que ocupe el puesto, así como los



objetivos y competencias necesarias para cumplir con las responsabilidades del cargo.

4. **Descripción del perfil del candidato:** A partir de las funciones y responsabilidades del puesto, se describe el perfil del candidato ideal. Esto incluye las características y competencias necesarias, como estudios, dominio de idiomas, disponibilidad para cambiar de residencia, entre otros aspectos.
5. **Establecimiento de los medios de reclutamiento:** Se define la estrategia de reclutamiento, comenzando con una valoración de las opciones internas, dependiendo de las políticas de la empresa. Posteriormente, se determinan los medios de reclutamiento externo, que pueden incluir redes sociales, anuncios en periódicos, radios, bolsas de empleo en línea, entre otros.
6. **Recepción de la información de los candidatos:** En este paso, las personas interesadas en el puesto envían su currículum y, en algunos casos, una carta de presentación. La empresa procederá a evaluar estas solicitudes durante las siguientes etapas del proceso de selección.

### **Selección de personal**

La selección de personal es el proceso mediante el cual se elige a un empleado para ocupar una vacante en una organización.

Este proceso comienza cuando una persona se postula para un puesto o cuando el reclutador encuentra un perfil interesante y culmina con la contratación del nuevo miembro del equipo.

El objetivo principal de la selección de personal es identificar al candidato más valioso para la organización. Sin embargo, lo que ocurre entre el inicio y el final del



proceso puede variar de una empresa a otra, ya que cada organización tiene sus propias políticas internas y métodos de reclutamiento.

Para cubrir la vacante, se evalúan diversas cualidades, conocimientos, habilidades y experiencias que el candidato debe tener para satisfacer las necesidades del puesto y contribuir al éxito de la organización.

El proceso de selección de personal es una herramienta clave para el área de Recursos Humanos y la dirección, ya que permite distinguir entre los candidatos que están calificados y aquellos que no lo están, a través del uso de distintas técnicas y métodos de evaluación.

### **Importancia del Proceso de Selección**

El éxito de cualquier organización depende en gran medida de la calidad del personal seleccionado para el trabajo. Por lo tanto, el proceso de selección es una de las funciones más importantes del departamento de Recursos Humanos en la gestión de una organización.

Algunas de las razones por las que este proceso debe llevarse a cabo de la mejor manera posible son:

1. **Conseguir trabajadores cualificados:** La selección de personal permite contratar solo a los candidatos que cumplen con los requisitos y competencias necesarias para el puesto. Esto asegura que la organización cuente con empleados capacitados que puedan desempeñar sus funciones de manera eficiente.
2. **Reducir el coste de la formación:** Un proceso de selección bien realizado ayuda a contratar candidatos ya cualificados y con experiencia, lo que disminuye la necesidad de formación extensa. Esto permite que los nuevos



empleados se adapten más rápidamente y sean productivos desde el principio.

3. **Resolver problemas de personal:** Una selección adecuada contribuye a la satisfacción laboral de los empleados, lo que a su vez reduce la rotación de personal y mejora el clima laboral. Al contar con los candidatos correctos, se pueden minimizar los problemas de desmotivación y fuga de talento, asegurando una mayor estabilidad organizacional.

## **Creación de un Proceso de Selección de Personal Exitoso**

### **1. Revisión de las Solicitudes de los Candidatos:**

El primer paso en el proceso de selección consiste en llevar a cabo un análisis detallado de las solicitudes recibidas. Es fundamental descartar aquellas que se aparten considerablemente de las cualificaciones requeridas, tal como se especificó en el proceso de reclutamiento. No obstante, es pertinente adoptar una postura flexible en función de las condiciones del mercado laboral.

En períodos de bajo desempleo, es probable que se presenten candidatos con menor cualificación. En este escenario, se recomienda ajustar las expectativas y considerar habilidades o experiencias que, aunque no sean estrictamente necesarias, puedan aportar valor a la organización.

Por el contrario, cuando el desempleo es elevado y se cuenta con una mayor oferta de candidatos, se puede ser más exigente con las cualificaciones, dado que la selección será respaldada por una mayor cantidad de postulantes potenciales.

### **2. Elaboración de una Lista de Candidatos Potenciales:**

Una vez revisadas las solicitudes, el siguiente paso consiste en elaborar una lista de los candidatos que cumplen con las cualificaciones clave para el puesto. La



cantidad de candidatos a incluir dependerá de los criterios establecidos por el equipo de Recursos Humanos (RRHH). Es imperativo seleccionar a aquellos que mejor se alineen con las necesidades de la organización, considerando tanto las habilidades técnicas como las competencias blandas requeridas para el cargo.

### **3.Realización de Entrevistas Estructuradas:**

Las entrevistas deben llevarse a cabo de manera estructurada y orientadas a evaluar las competencias de los candidatos. Este enfoque contribuye a una evaluación objetiva y consistente de las habilidades y la adecuación cultural de los postulantes a la organización. Utilizar preguntas situacionales y basadas en competencias proporciona información relevante acerca de cómo cada candidato podría desempeñarse en el puesto, en función de los requisitos establecidos.

### **4.Evaluación de las Habilidades Técnicas y Blandas:**

Además de evaluar las habilidades técnicas de los candidatos, es crucial considerar sus competencias blandas, tales como la capacidad para trabajar en equipo, su adaptabilidad y las habilidades de comunicación. Estos aspectos son determinantes para garantizar que el candidato no solo sea competente en términos técnicos, sino que también se ajuste adecuadamente al entorno y la cultura organizacional de la empresa.

### **5.Implementación de Pruebas de Evaluación:**

Dependiendo de las características del puesto, puede resultar conveniente aplicar pruebas técnicas o psicométricas que permitan evaluar de forma más precisa las capacidades de los candidatos. Estas pruebas proporcionan una visión más profunda tanto de las habilidades técnicas como del perfil psicológico de los





postulantes, lo que facilita la toma de decisiones informadas en el proceso de selección.

### **6. Comunicación Clara de las Decisiones:**

Una vez seleccionados los candidatos más adecuados, es esencial comunicar las decisiones de manera clara, respetuosa y profesional. Asimismo, es fundamental proporcionar retroalimentación a aquellos postulantes que no fueron seleccionados, de manera que se sientan valorados y comprendan en qué áreas podrían mejorar para futuras oportunidades.

### **7. Incorporación Eficaz de los Nuevos Empleados:**

Finalmente, el proceso de incorporación debe ser gestionado de manera eficiente y bien estructurada. Una adecuada incorporación facilita la adaptación del nuevo empleado tanto al puesto como a la cultura organizacional. Es esencial proporcionar la formación necesaria, integrar al nuevo miembro dentro de los equipos de trabajo y brindarle el apoyo requerido para que se sienta parte integral de la empresa desde el primer día.

### **Cultura y Ambiente Organizacional**

En el ámbito del emprendimiento, uno de los aspectos fundamentales que determina el éxito o el fracaso de una nueva empresa es la cultura organizacional. Aunque este concepto está comúnmente asociado con grandes corporaciones, su relevancia es crítica en todas las organizaciones, independientemente de su tamaño. Construir y comprender una cultura organizacional sólida es esencial para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de cualquier emprendimiento.





La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, costumbres, normas, prácticas y tradiciones que caracterizan a una organización. Este sistema de significados compartidos guía el comportamiento de los empleados y establece las bases para la interacción dentro del lugar de trabajo. A menudo descrita como la "personalidad" de la empresa, la cultura organizacional influye directamente en la manera en que los empleados se relacionan entre sí, toman decisiones, gestionan conflictos y enfrentan desafíos.

## Características de la Cultura Organizacional

Algunas de las características más relevantes de la cultura organizacional son las siguientes:

**Establecida por los Líderes:** Inicialmente, la cultura es establecida por los líderes de la organización y luego se comunica y refuerza a través de diversos métodos.

**Influencia en Comportamientos:** La cultura organizacional da forma a las percepciones y comportamientos de los empleados, ayudando a definir la forma adecuada de actuar dentro de la organización.

## Funciones de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional desempeña diversas funciones clave dentro de las empresas, entre las que se destacan las siguientes:

- **Identidad y Valores Compartidos:** Establece una identidad corporativa clara y valores que son compartidos por todos los miembros de la organización.
- **Orientación del Comportamiento:** Guía las acciones de los empleados sobre cómo deben tomarse las decisiones y realizarse las actividades laborales.



**UEA**  
UNIVERSIDAD  
ESTATAL AMAZÓNICA

- **Atracción y Retención de Talento:** Una cultura positiva atrae nuevos talentos y ayuda a retener a los empleados existentes.
- **Clima Laboral Positivo:** Fomenta un ambiente de trabajo saludable y colaborativo, lo cual es crucial para el bienestar de los empleados.

### **Objetivo de la Cultura Organizacional**

El principal objetivo de la cultura organizacional es crear un entorno coherente y cohesionado que:

- **Fomente el Bienestar de los Empleados:** Mejore la satisfacción y la salud mental de los trabajadores.
- **Mejore la Productividad:** Aumente la eficiencia y efectividad en el trabajo.
- **Promueva la Alineación con los Objetivos Estratégicos:** Asegure que todos los miembros de la organización trabajen hacia metas comunes.

### **Componentes Clave de la Cultura Organizacional**

Algunos de los componentes esenciales de la cultura organizacional incluyen:

**Guiar el Comportamiento:** La cultura organiza el "cómo se hacen las cosas" dentro de la empresa, creando un sentido compartido de propósito.

**Promover la Identidad Corporativa:** Genera un sentido de pertenencia y conexión entre los empleados.

**Fomentar la Cohesión:** Facilita la colaboración y mejora la comunicación interna.

**Aumentar la Motivación:** Refuerza el compromiso de los empleados, lo que reduce la rotación de personal.



## Elementos de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un componente crucial en la gestión de recursos humanos, ya que influye en el comportamiento, las interacciones y la percepción de los empleados dentro de la organización. Los elementos de la cultura organizacional son variados, pero algunos de los más significativos incluyen:

- **Valores Organizacionales:** Principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de los empleados. Estos valores reflejan lo que la organización valora y prioriza.
- **Misión y Visión:** La misión define el propósito fundamental de la organización, mientras que la visión establece la dirección a largo plazo y los objetivos aspiracionales.
- **Normas y Reglas:** Expectativas claras sobre el comportamiento aceptable y las reglas que rigen la conducta en el lugar de trabajo, contribuyendo a la coherencia y estabilidad.
- **Clima Laboral:** La percepción general de los empleados sobre el ambiente de trabajo, incluyendo factores como la moral, motivación y satisfacción laboral.
- **Comunicación:** El estilo y la frecuencia de la comunicación interna. Una cultura de comunicación abierta y transparente fomenta la confianza y colaboración.
- **Liderazgo:** La forma en que se ejerce el liderazgo en la organización. Los líderes modelan comportamientos y actitudes que influyen en la cultura.
- **Reconocimiento y Recompensas:** La manera en que se reconoce y recompensa el desempeño excepcional, lo que refuerza la motivación y el compromiso de los empleados.



- **Innovación y Creatividad:** El grado en que se fomenta y celebra la innovación y la creatividad en la organización, impulsando la mejora continua.
- **Desarrollo Profesional:** El énfasis en el crecimiento y desarrollo de los empleados, lo que refuerza el aprendizaje y el desarrollo profesional dentro de la cultura organizacional.
- **Diversidad e Inclusión:** El grado en que se valora y promueve la diversidad dentro de la organización, buscando la participación activa y la igualdad de oportunidades para todos.
- **Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal:** La importancia dada al equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Una cultura que valora este equilibrio puede ofrecer políticas y prácticas que respalden la calidad de vida de los empleados.
- **Adaptabilidad y Resiliencia:** La capacidad de la organización para adaptarse a cambios y superar desafíos. Una cultura adaptable fomenta la resiliencia y agilidad organizativa.

## **La Importancia de la Cultura Organizacional en el Emprendimiento**

Para los emprendedores, la cultura organizacional es una herramienta estratégica que no solo afecta el clima laboral, sino también la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado y las demandas de los clientes. En un entorno altamente competitivo, tener una cultura organizacional que fomente la innovación, el trabajo en equipo y el compromiso puede ser el factor diferenciador que permita a una empresa superar los desafíos del mercado y prosperar.

Además, una cultura organizacional bien definida y alineada con la misión y visión del emprendimiento facilita la toma de decisiones. Los empleados, al compartir los



mismos valores y objetivos, tienen una mayor claridad sobre el rumbo que debe seguir la empresa, lo que mejora la eficiencia operativa y el desempeño en general.

## **Ventajas y Desventajas de la Cultura Organizacional**

### **Ventajas**

- **Mayor Cohesión y Colaboración:** Una cultura bien definida fomenta un ambiente en el que los empleados trabajan juntos de manera efectiva, alineados con valores y metas comunes.
- **Mejor Retención de Talento:** Las organizaciones con culturas fuertes atraen y retienen a empleados, ya que buscan un entorno que coincide con sus propios valores.
- **Aumento de la Productividad:** Los empleados que se sienten identificados con los valores de la empresa tienden a estar más comprometidos y motivados, lo que incrementa su desempeño.
- **Mejor Toma de Decisiones:** Una cultura clara proporciona un marco de referencia que ayuda a tomar decisiones alineadas con la misión y visión de la empresa.
- **Ventaja Competitiva:** Las empresas con culturas sólidas pueden utilizar esto como un diferenciador clave frente a competidores, atrayendo talento y generando lealtad en los clientes.

### **Desventajas**

- **Resistencia al Cambio:** Una cultura arraigada puede dificultar la adaptación a nuevos enfoques o tecnologías, ya que los empleados pueden aferrarse a prácticas tradicionales.



# UEA

UNIVERSIDAD  
ESTATAL AMAZÓNICA

- **Silos Organizacionales:** Si la cultura no promueve la colaboración entre departamentos, pueden formarse barreras internas que limiten la comunicación y la innovación.
- **Uniformidad Excesiva:** Una cultura demasiado estricta puede desincentivar la diversidad de pensamiento y la creatividad, limitando la innovación.
- **Costos de Implementación y Mantenimiento:** Crear y mantener una cultura sólida requiere una inversión significativa en formación, actividades de integración y comunicación interna.
- **Problemas de Alineación:** Si los valores de la cultura no están bien comunicados o no coinciden con la práctica diaria, puede haber desconexión entre la dirección y los empleados, generando desmotivación.