



UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA

CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBO

TECNOLOGO EN ADMINISTRACION Y CONTABILIDAD

PROYECTO FINAL

MANUAL DE INDUCCIÓN PARA LA INTENDENCIA DEPARTAMENTAL DE  
TACUAREMBÓ

por

ISABEL RICETTO

NELLY DAY

NATALIA FERRAZ

TUTOR: LORENA CLARA

COORDINADOR: ANA GÓMEZ

Tacuarembó- URUGUAY

2014

---

## CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBO

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Proyecto Final:

Título

.....  
.....

Autor/es

.....  
.....  
.....

Tutor

.....

Carrera.....

Cátedra.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

## INDICE

	<b>Pag.</b>
Agradecimientos.....	5
Resumen.....	6
Introducción.....	7
Objetivos y justificación de la intervención.....	8
Marco Teórico.....	9
La importancia del contrato psicológico como herramienta para la alineación de los RRHH.....	9
La importancia de la motivación en la gestión de RRHH.....	11
La importancia de la Inducción en el marco de la Administración de Recursos Humanos Actual.....	13
La importancia de la Administración de RRHH: sus principales contribuciones... ..	16
La importancia de la inducción en la dinámica Organizacional.....	20
La importancia del proceso de inducción y socialización en Instituciones Públicas.....	20
Aspectos a considerar en un proceso de inducción.....	23
Inducción, Socialización y Cultura Organizacional.....	24
La importancia de la cultura en el logro de los objetivos organizacionales.....	25
Características fundamentales de la cultura organizacional.....	26
La socialización como reforzadora de la cultura organizacional.....	28

---

Etapas del proceso de socialización en las organizaciones.....	29
La implementación de un sistema de inducción: elementos clave a tener en cuenta.....	30
Diseño de un manual de inducción general en la Intendencia de Tacuarembó: diagnóstico de la situación.....	33
Objetivo.....	35
Presentación a realizar al equipo de RRHH de la IDT.....	36
Contenido de un programa de Inducción.....	39
Bibliografía.....	44

Manual de Inducción para Intendencia Departamental de Tacuarembó

Manual de Inducción para el equipo de Recursos Humanos Intendencia Departamental  
de Tacuarembó

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad de la República, por toda la infraestructura que nos ha brindado para el desarrollo de la investigación.

A la Intendencia Departamental de Tacuarembó que colaboró con la información pertinente para la realización de éste Proyecto Final.

A los compañeros, amigos y docentes, por el intercambio de conocimientos.

A todas las demás personas que no fueron citadas, pero que de alguna manera directa o indirecta contribuyeron a la realización de este trabajo.

## **RESUMEN**

El siguiente trabajo se propone como objetivo la elaboración de un Manual de Inducción que facilite la inserción de los nuevos funcionarios que ingresan a la Intendencia Departamental de Tacuarembó, informándolos de los procedimientos y reglamentación a considerar en el ejercicio de sus roles. Para la elaboración de este Manual de Inducción se realizaron entrevistas a funcionarios clave dentro de la organización, se realizó la consulta de documentación y reglamentación institucional así como también se realizaron observaciones directas, con el objetivo de obtener los insumos para la realización de este documento y con el objetivo de lograr la participación de los altos directivos de las áreas involucradas.

La propuesta de la elaboración de un Manual de Inducción tiene como propósito lograr que el nuevo funcionario, que ingrese a la institución, tenga un amplio conocimientos de la Institución a la que pertenece, desempeñe un mejor rol como funcionario y se identifique con la cultura organizacional, conociendo los valores que la misma intenta promover y alineándose con los mismos.

## 1. INTRODUCCION

Las organizaciones están constituidas por un conjunto de elementos que contribuyen al logro de los objetivos y metas organizacionales. Esos factores, tales como los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos deben estar alineados en beneficio y procura del éxito organizacional. Cada uno de los aspectos mencionados tienen una significación, sin embargo, cada vez más el énfasis está puesto en la relevancia que tienen los activos intangibles en el logro de una ventaja competitiva sustentable, principalmente el capital humano, es decir, las personas que trabajan en la organización, a través de los conocimientos, habilidades y destrezas que logren desarrollar y desplegar en el ejercicio de sus roles particulares.

Se plantea que en la Administración de Recursos Humanos se manejan los seres vivos más complejos, diversificados y variables: las personas. Este recurso, que viene del ambiente externo hacia el interior de la organización, crece, se desarrolla, cambia de actividad, de posición y de valor. Más allá de esta situación, cuando una Organización cuenta con el recurso humano adecuado, es más probable su proyección en el largo plazo desde un elemento de diferenciación difícil de imitar.

En este sentido, resulta clave en toda organización la implementación de un sistema de recursos humanos que garantice los diferentes procesos o subsistemas vinculados a la

---

gestión de las personas, siendo los principales: el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, entre otros.

Para el logro de sus objetivos, las organizaciones deben atraer, escoger, incorporar, capacitar y retener un conjunto de personas con competencias y actitudes que le posibiliten implementar su estrategia. De esas funciones se encarga la administración de recursos humanos o gestión del talento humano, la cual tendrá como principales funciones de acuerdo a Chiavenato (2004) la descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación (inducción) y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones laborales y seguridad y salud laboral.

## **1.2 OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN**

Este proyecto tendrá como objetivo la creación de un Manual de Inducción.

Los motivos que impulsaron este trabajo se fundamentan en el diagnóstico realizado por uno de los integrantes del equipo, que como funcionario de la Institución perteneció al departamento de RRHH

Partimos de la convicción que la presente intervención será relevante para la Organización y asimismo aportará a este equipo experiencia en esta materia de la carrera que ha considerado como muy interesante, ya que actualmente el rol de un tecnólogo en Administración y Contabilidad es mucho más que un rol vinculado al

---



control, sino que también puede llegar a tener un rol de asesoría en el diseño de estrategias tendientes a alinear la estrategia y objetivos de la Organización, y en ello, una adecuada gestión del capital humano deviene clave.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Lograr una eficaz y eficiente interacción entre persona y Organización es uno de los principales desafíos en la gestión de recursos humanos. Se dice que un individuo es eficaz cuando alcanza los objetivos organizacionales mediante su participación y logra ser eficiente al satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación para lograr sobrevivir dentro del sistema. En el logro de una eficaz y eficiente interacción persona-organización, que sea mutuamente beneficiosa para ambas partes, adquiere relevancia el concepto de Contrato Psicológico.

### **2.1 La importancia del contrato psicológico como herramienta para la alineación de los RRHH**

El mismo es concebido por autores como Schein como un acuerdo tácito, en donde derechos, privilegios y obligaciones, consagrados por la costumbre, serán respetados y observados por las dos partes. El contrato Psicológico se define por lo que la Organización y el individuo esperan ganar con la relación, por lo que es un elemento importante que determinará el comportamiento de ambas partes, en tanto acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con las demás.

Este concepto surge en la psicología de los grupos y ha sido empleado en las Organizaciones como medio para crear e intercambiar valores entre las personas alineados a la cultura que las mismas intentan promover.

Toda organización puede considerarse en términos de grupos de personas, ocupadas en el intercambio de sus recursos en base en ciertas expectativas. Estos recursos se intercambian constantemente y, sin duda no se limitan sólo a recursos materiales, ya que abarcan ideas, sentimientos, habilidades y valores. En el intercambio de recursos se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombres y grupos, y entre sistemas y subsistemas, en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio. En este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad ocurre una modificación en el sistema.

Las personas forman una Organización o se integran a alguna porque esperan que su participación satisfaga sus necesidades personales.

De la interacción surge, o bien una armonización de esfuerzos o cooperación, imprescindible para el logro de un objetivo común, o por el contrario, el choque de intereses opuestos o conflicto, que normalmente desalienta o impide las metas del grupo.

La acción comunitaria da lugar al logro de objetivos superiores que ninguno de los miembros podría haber obtenido por sí solo y en ello radica la razón de ser de las Organizaciones.

Tal es la importancia de este concepto, que podríamos afirmar que para la consecución de los fines grupales y por tanto, organizacionales, será requisito previo la armonización de fines individuales y sociales. Es por ello que los gestores de RRHH tienen un rol clave como adalides de los empleados, es decir, desde su capacidad de estar alertas a las necesidades y expectativas de los funcionarios y de generar estrategias adecuadas para responder a las mismas.

La conducta de los individuos obedece a un estado de tensión interna derivado de la presencia o el deseo de un objeto o fin, considerado idóneo para saciarla, frente al cual el sujeto responde con determinada conducta. La conducta podría conceptualizarse entonces como la resultante del esfuerzo por alcanzar ese fin.

Esto configura un fenómeno muy importante en la Psicología social, que recibe el nombre de Motivación, y se le reconoce como la conducta orientada a una meta.

Hay un sin número de necesidades, de naturaleza fisiológica unas y psicológicas otras, que promueven la actuación de los individuos en el trabajo.

## **2.2 La importancia de la motivación en la gestión de RRHH**

El reconocimiento y la identificación de esas necesidades es vital en toda Organización a fin de evitar situaciones de frustración, que normalmente actúan en forma negativa en la consecución de los objetivos grupales.

Siguiendo esta línea, resultan relevantes los aportes de Maslow en relación a las diferentes necesidades humanas.

Desde los desarrollos teóricos de la psicología humanística, Abraham Maslow planteaba que el ser humano es un ser que tiene necesidades para sobrevivir como ser biopsicosocial, y agrupaba dichas necesidades en cinco grupos o categorías jerarquizadas.

- 1– Necesidades fisiológicas (aire, agua, alimentos, sexo, abrigos etc.)
- 2– Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o el miedo, etc.)
- 3– Necesidades sociales (amistad, pertenencia a grupos, etc.)
- 4– Necesidades de autoestima (reputación, reconocimiento, respeto a sí mismo, etc.)
- 5– Necesidades de autorrealización (desarrollo potencial de talentos, trascender, etc.)

Este autor plantea que el ser humano es un ser cuyas necesidades crecen y cambian a lo largo de toda su vida. A medida que el ser humano satisface sus necesidades básicas o primarias, otras más elevadas como las secundarias actúan como determinantes de su comportamiento y se vuelven prioritarias e imprescindibles.

Maslow señala que el ser humano está constituido y compuesto por un cuerpo físico, cuerpo sociológico y cuerpo espiritual, en él las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder. En este sentido, propone agruparlas como una pirámide, encontrándose, las necesidades de sobrevivencia en la parte inferior de la pirámide, mientras que las de desarrollo en el vértice superior. Maslow plantea que las necesidades inferiores o primarias (fisiológicas, de seguridad, sociales y

---

autoestima) son prioritarias y por lo tanto más influyentes e importantes que las necesidades superiores o secundarias (autorrealización; trascendencia).

Indica que cuanto más elevada es la necesidad, menos imprescindible es para la supervivencia del individuo, y a medida que se cubren las necesidades superiores existe un mayor nivel de supervivencia de la persona.

Si se cubren las necesidades superiores se producen resultados subjetivos más deseables, tales como la autorrealización, aspecto fundamental para lograr la motivación y satisfacción laboral.

Entendemos por satisfacción laboral: ” *El elemento clave para garantizar el rendimiento del recurso humano en cualquier organización* ” (Colmenárez, 2003).

Una adecuada gestión de las motivaciones de nuestros equipos es clave en el logro de las metas y objetivos organizacionales.

### **2.3 La importancia de la inducción en el marco de la Administración de RRHH actual**

En un contexto actual que experimenta grandes cambios e innovaciones, que debe hacer frente a la creciente globalización de los negocios y la exposición gradual a la fuerte competencia mundial, en el que el logro de la productividad, calidad y competitividad

---

devienen aspectos claves en la gestión organizacional, las personas ya no son el problema de las organizaciones, sino la solución de sus problemas.

En el escenario actual las personas dejan de ser el desafío para convertirse en la ventaja competitiva de las organizaciones que saben cómo tratarlas; dejan de ser el recurso organizacional más importante para transformarse en el socio principal del negocio.

Esta situación global también contribuye a que la ARH deba desarrollarse en un contexto caracterizado por el dinamismo y cambio constante, y por sobre todo por su complejidad,

La manera en que las personas y las organizaciones se relacionan para alcanzar sus objetivos varía de una organización a otra, pero cada vez deviene más crítico el logro de una adecuada gestión del equipo. En este sentido, la Administración de RRHH consiste en *“planear, organizar, desarrollar, coordinar, y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente de personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que le permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa e indirectamente con el trabajo”* (Chiavenato, 2000).

Administrar recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización altamente motivadas, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con

una actitud positiva y favorable, condición indispensable para la construcción de equipos de alto desempeño.

En esta gestión se determina la clase y calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende desarrollar, asimismo, el modo en que lo haga contribuirá a:

- 1.- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación, satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- 2.- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- 3.- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

## **2.4 La importancia de la Administración de RRHH: sus principales contribuciones**

El departamento de Recursos humanos tiene su origen en determinados trabajos de naturaleza administrativa que se llevan a cabo en las empresas, como los trámites de selección de trabajadores, la realización de contratos nóminas, seguros sociales, etcétera.

Este departamento solía estar integrado al departamento de administración, algo que todavía es frecuente en empresas pequeñas o con muy pocos trabajadores, sin embargo y a medida que una empresa crece y que el contexto actual exige más en cuanto a la gestión de personas, surge la necesidad de crear un departamento que no sólo se ocupe de cuestiones administrativas, sino de aspectos relacionados con la psicología, sociología, y las técnicas de organización de recursos humanos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Definir las responsabilidades inherentes a cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.



- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que contribuyan al fortalecimiento de las competencias del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados con el objetivo de mantener la armonía y el buen clima laboral, procurando dar solución a potenciales conflictos.
- Diseñar un sistema de beneficios para los empleados.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, que permita a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales
- Desarrollar e implementar políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución.

Las principales funciones del área de recursos humanos son:

1. Planeación de personal: Determina las necesidades de personal en la empresa, así como los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo. Así como también evaluando eventuales necesidades de reclutamiento y selección.

2. Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción): Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, es decir , con las características específicas que se necesitan para el puesto vacante que se desea cubrir, de acuerdo a una adecuada planeación del recursos humano.

a) Reclutamiento: buscar y atraer postulantes idóneos para cubrir las vacantes que se presenten, mediante esta técnica se busca proveer de recursos humanos a la Organización en el momento oportuno y con las competencias requeridas.

b) Selección: consiste en analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro.

c) Contratación: mediante la cual se formaliza la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

d) Inducción: política por la que se busca proporcionar toda la información necesaria al nuevo trabajador para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

3. Capacitación y desarrollo: Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al funcionario para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad.

4. Administración de un sistema de remuneraciones: mediante el cual se pretende lograr que la remuneración global que percibe el trabajador sea acorde a la

---

importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa. Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

5. Prestaciones y servicio de personal. Son todas aquellas actividades que realiza la empresa orientadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie, buscando ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

6. Seguridad e Higiene en el trabajo: a través de su gestión se pretende reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensnales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud.

7. Relaciones laborales: a través de su administración se busca negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio de trabajo, interpretar la Ley Laboral en lo que se refiere a las políticas y prácticas de la organización, así como el arreglo de cualquier agravio que surja de tales contratos

## **2.5 La importancia de la inducción en la dinámica Organizacional**

Todos los subsistemas de la Administración de RRHH se orientan a alcanzar el mayor nivel posible de satisfacción laboral. La misma se encuentra correlacionada positivamente con la satisfacción de las necesidades secundarias planteadas por Maslow, tales como las de afecto, pertenencia y autorrealización; es por ello que, garantizar un adecuado proceso de socialización del personal resulta clave y con éste, un adecuado proceso de inducción. Entendemos por proceso de inducción el proceso tendiente al logro de una rápida integración y adaptación del sujeto al ambiente laboral, y más específicamente, a los equipos de trabajo de los que formará parte.

## **2.6 La importancia del proceso de inducción y socialización en Instituciones públicas**

El propósito de las organizaciones orientadas a la prestación de servicios a la comunidad, debe estar orientado desde una perspectiva de calidad. Para ello, resulta clave una adecuada gestión del Talento Humano, es este factor el que determinará que esta perspectiva se efectivice.

De acuerdo a lo expresado en la Carta Iberoamericana de la Gestión Pública:

*“Una gestión pública de calidad tiene que estar inspirada en valores democráticos y, en tal sentido, constituirse en una garantía y protección de las libertades públicas consagradas a los ciudadanos.*

*También, es una fuente de legitimidad el ejercicio independiente de una función pública profesional, seleccionada bajo los principios de igualdad, mérito y capacidad, al servicio de un programa de gobierno resultante de un proceso democrático” (CLAD, 2008).*

---

La Intendencia Departamental de Tacuarembó ha ido avanzando en la incorporación de una perspectiva basada en la calidad en algunos de sus sectores y áreas, logrando certificaciones en procedimientos puntuales. Este proceso ha sido logrado a través del involucramiento, participación y capacitación de sus funcionarios, que fueron quienes viabilizaron la implementación de esta estrategia.

Para lograr su compromiso en este tipo de procesos de mejora continua, es indispensable que los equipos que la integran conozcan sus objetivos, su misión y visión y se genere en su interior una dinámica que fortalezca la participación del empleado como persona y no como un recurso más.

Por ello es necesario desarrollar un proceso de socialización e integración, y la definición de un procedimiento de inducción, estrategia que tendrá como alcance no sólo a los funcionarios próximos al ingreso sino a los funcionarios ya activos.

La inducción cobra particular relevancia como herramienta de socialización y alineación a los objetivos organizacionales.

Frente a esta necesidad, las empresas hoy en día han reconocido la importancia de la inducción. Autores como Chiavenato y Dessler (2000 - 1994) han demostrado que la adaptación del personal depende mucho de que la Organización se preocupe en acogerlos en ese momento inicial y que esta tendencia se mantenga a lo largo del tránsito de la persona por la Organización.

---

El objetivo de un programa de inducción es permitir una adaptación total, profesional, emocional, social y saludable de los empleados.

Entendemos por inducción un proceso planificado de recibimiento y orientación dirigido al individuo que ingresa en la Organización o bien ya se encuentra en la empresa y es transferido a otra unidad, otro cargo u otro lugar físico. Es un proceso permanente por el cual se busca la identificación de los empleados con las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la Organización. El mismo es considerado como uno de los procesos de RRHH al que se le debe dar mayor énfasis ya que es por medio de este donde el nuevo integrante conoce el lugar en que trabaja, se orienta y ubica dentro de la Organización, brindándole un conocimiento general de la misma con el propósito de generar un espíritu de compromiso que se verá reflejado en la productividad y calidad del trabajo. Un programa de inducción debe estar orientado a la difusión de información tal como: la misión y visión de la empresa, la estructura organizacional, el sistema de pago, el reglamento interno, capacitación y desarrollo, los procedimientos generales, horarios y distribución física de la empresa.

El diseño e implementación de un programa de inducción formal puede contribuir tanto a la empresa como a los empleados al generar una efectiva integración, así como también contribuye a crear una buena imagen de la empresa ayudando a que el reciente ingreso tenga una buena percepción de la Organización donde empieza a trabajar, contribuyendo positivamente a su satisfacción laboral, la cual está a su vez correlacionada positivamente con el nivel de productividad y calidad del trabajo desarrollado. La forma en que cada miembro realiza su contribución y la integra con el

---

resto del proceso productivo está íntimamente relacionada con la forma en que se lleven a cabo los programas de inducción.

Un elemento tan básico como la presentación de la Organización y sus políticas, aspectos de seguridad, situaciones relativas al contrato laboral, capacitación, factores de riesgo entre otros, pueden ser obstáculos para lograr un buen acople y facilitar el rápido desarrollo de las actividades para la cual fue contratada la persona.

## **2.7 Aspectos a considerar en un proceso de inducción**

Todo programa de inducción debe contener tres etapas:

- Inducción General: en la cual se abordarán aspectos tales como la introducción a la Empresa y condiciones de trabajo (historia, programas, convenios, relaciones, recorrida de las instalaciones). Esta información general que se brinda es independiente del tipo de cargo y la modalidad de contratación.

La inducción a la Organización en general se puede realizar haciendo uso de distintos materiales gráficos o audiovisuales (folleto, video, etc). El responsable de su ejecución es el Staff de RRHH.

- Inducción específica: desde este otro componente se realizará la presentación del nuevo equipo de trabajo así como de las unidades con que se relacionará el nuevo ingreso a través de la ejecución de su tarea. Asimismo se realizará una introducción a las tareas específicas, qué hacer, cómo hacer y con que equipo y que resultados se esperan respecto al rol asignado. El responsable de su ejecución es el superior inmediato del nuevo ingreso.

En esta etapa el empleado debe conocer qué hace el sector en que desarrollará sus tareas, dónde está físicamente ubicado, cuáles son las normas de seguridad, cuáles son los horarios, dónde se ubican los distintos servicios de la Organización, cuál es su trabajo, etc.

La última etapa del proceso está definida por la evaluación y estará a cargo del departamento de RRHH y del jefe inmediato

## **2.8 Inducción, Socialización y Cultura Organizacional**

La inducción es parte del proceso de socialización ya que se implementa como una herramienta de difusión de las normas, los valores, estructuras, que son parte de la cultura organizacional. Para entender la inducción como herramienta de socialización organizacional es importante considerar que “la sociedad humana es la red o entramado de interrelaciones e interacciones objetivas y subjetivas de un grupo humano amplio” (Austin, 2001), cada ser humano tiene que aprender, desde el momento de su nacimiento, a ser parte de su red de interrelaciones objetivas y subjetivas, es decir, a su sociedad.

No siempre se atribuye a la socialización e inducción la relevancia que tienen en la adaptación de los empleados a las empresas, es por ello que resulta clave evidenciar su importancia para optimizar el talento humano en las empresas.

La Socialización es “*el proceso de integración de un individuo a una sociedad u organización dada o a un grupo particular a través de la interiorización de los modos de pensar, de actuar y de interrelacionarse, dicho de otro modo, del aprendizaje de los modelos culturales y de interrelaciones de la sociedad o del grupo*” (Austin, 2001).

---



La socialización se puede describir desde dos puntos de vista: objetivamente; a partir del influjo que la sociedad ejerce en el individuo; en cuanto al proceso que moldea al sujeto y lo adapta a las condiciones de una sociedad determinada, y subjetivamente; a partir de la respuesta o reacción del individuo a la sociedad. La socialización es vista por los psicólogos laborales como el proceso mediante el cual se difunde y refuerza la cultura a los miembros de una organización; a través de ella, la cultura se va transmitiendo de colaborador a colaborador, los individuos aprenden conocimientos específicos, desarrollan sus potenciales y habilidades necesarias para la participación adecuada en la vida social y se adaptan a las formas de comportamiento organizado, característico de su estructura.

## **2.9 La importancia de la cultura en el logro de los objetivos organizacionales**

La cultura es uno de los factores claves que constituye una Organización, es un conjunto de normas no escritas en el contexto complejo en el que trabajan y se relacionan las personas en las Instituciones.

La misma está íntimamente relacionada con el contexto social de las Organizaciones y tiene como pilares los valores, las normas, la misión, la visión, los objetivos, las creencias, las ideas, los sentimientos, etc. Dependiendo de cada institución; estos sirven de referencia y definen las pautas de comportamiento a sus miembros.

---

La cultura resulta de un proceso de aprendizaje continuo de símbolos, rituales, significados compartidos, que son transmitidos de individuo a individuo, siendo reflejo del capital intelectual, emocional y social de la organización.

### **2.10 Características fundamentales de la cultura organizacional**

- ❖ Es singular en cada empresa y puede lograr en los individuos una mejor cohesión.
- ❖ Influye en el comportamiento de sus miembros de una manera positiva o negativa
- ❖ Determina la forma cómo funciona la empresa a través de su estrategia, estructura y sistema.
- ❖ Define los límites dentro de una empresa y transmite identidad, para facilitar la creación de compromiso personal y sentido de pertenencia en cada una de las organizaciones.
- ❖ Puede evolucionar y contribuye a favorecer al cambio.
- ❖ Tiene influencia sobre el clima organizacional.

### **Importancia de la cultura organizacional en la inducción**

El desarrollo de la cultura organizacional potencia en los integrantes de la Organización ciertas conductas e inhibe otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la Organización. Si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo

---

permite y es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y hacia el éxito.

Durante el proceso de inducción es importante que sus responsables logren la adecuada transmisión de los valores y normas que se busca fortalecer para dar una iniciación adecuada a los recién ingresados y posteriormente, hacer un seguimiento del recién ingreso para garantizar una alineación entre los valores que se quieren promover y los que efectivamente el nuevo funcionario incorpora.

Logrando estos objetivos a través de la cultura organizacional se podrá contar con empleados mejor adaptados y en este sentido, es importante recordar que “no se ama lo que no se conoce”.

Emitiendo mensajes alineados a la cultura laboral que se intenta promover será más fácil transmitirla a los individuos para que se dé una mejor adaptación con información formal.

A través de estos mensajes, las instituciones tratan de integrar a sus miembros en su contexto, condicionándolos a las prácticas y la filosofía predominantes. Ello lo logran a través de ceremonias de iniciación y aculturación social, al mismo tiempo que intentan desprenderlos de los antiguos hábitos y prejuicios indeseados que deben ser eliminados del comportamiento.

---

En este sentido, la importancia de la socialización a nivel organizacional se visualiza en los aspectos que a continuación se detallan:

- Consigue que el individuo sea más apto a la aplicación de un proceso de inducción.
- Fomenta la relación entre compañeros La organización alinea a las personas a sus objetivos y metas.
- Permite una mejor adaptación al cargo y sus normas.
- Aporta el primer paso para el involucramiento emocional y psicológico.

### **2.11 La socialización como reforzadora de la cultura organizacional**

La socialización es un proceso continuo dentro de todas las Organizaciones, el mismo está presente en cada una de las etapas de la inducción y posteriormente a esta.

La socialización es uno de los procesos internos principales de todo sistema social y organizacional; su comprensión es importante para todo gestor de recursos humanos. Entendemos este concepto como un proceso social por el cual aprendemos a ser miembros de una comunidad humana y a interiorizar los valores y roles de la sociedad en que hemos nacido y habremos de vivir, por lo cual, es a través de la socialización que aprendemos a vivir dentro de un grupo

A nivel organizacional cuando hablamos del aprendizaje de los valores, normas y pautas de conducta exigidas, nos referimos específicamente a la Socialización Organizacional.

La Socialización Organizacional es el proceso de adoctrinamiento y adiestramiento en el cual se enseña lo que es importante en una Organización o en alguna parte de la misma.

Si se considera la Organización como un sistema de roles, la Socialización

---

consiste en el proceso mediante el cual el individuo adquiere el conocimiento social y las habilidades necesarias para asumir un rol organizacional.

Este proceso pone el foco en aquellas normas, valores y pautas de conducta que considera más relevantes, las cuales refieren principalmente a:

- Las metas fundamentales de la organización
- Los medios preferidos para alcanzarlas.
- Las responsabilidades fundamentales de las personas en sus roles.
- Las pautas de conducta necesarias para un desempeño eficaz del cargo a través de la correcta aplicación de normas y principios vinculados a la conservación de la identidad e integridad de la organización.

## **2.12 Etapas del proceso de socialización en las organizaciones**

Es posible identificar tres etapas dentro del proceso de Socialización Organizacional, las mismas generan un efecto directo en la productividad del nuevo empleado, su compromiso con los objetivos de la organización y la decisión final de quedarse en la compañía.

**ETAPA I: SOCIALIZACIÓN ANTICIPADA:** La socialización comienza antes de que el individuo ingrese en la Organización. La información anticipada para la socialización proviene de diversas fuentes, a partir de las cuales, sin embargo, suelen crearse expectativas poco realistas sobre la naturaleza del trabajo, salario y las promociones. Es importante que la Dirección genere estrategias para proyectar expectativas realistas

---

acerca del trabajo, presentándoles tantos los aspectos positivos como negativos del trabajo.

ETAPA II; ENCUENTRO: Esta segunda etapa comienza una vez celebrado el contrato de trabajo. Es un período caracterizado por sorpresas, en el que se empieza a entender muchas cosas a medida que el recién ingresado va adentrándose en territorio poco conocido.

Los científicos de la conducta advierten que durante esta etapa puede producirse un choque con la realidad, que es, el sentimiento de sorpresa del recién llegado tras experimentar situaciones o sucesos inesperados. Durante esta etapa, se desafía al individuo a resolver los conflictos que puedan suscitarse en su trabajo y los intereses externos, poniendo a prueba su deseo de continuidad.

ETAPA III: CAMBIO Y ADQUISICIÓN: El dominio de tareas importantes y la solución del conflicto de roles marca el comienzo de la etapa final del proceso de socialización inicial. Los que no logran realizar la transición a la tercera etapa dejan voluntaria o involuntariamente el trabajo o se convierten en elementos aislados en la red de la Organización.

### **2.13 La implementación de un sistema de inducción: elementos clave a tener en cuenta**

El Sistema de Inducción definido debe atender cada una de las etapas antes mencionadas ,definiendo claramente : como responder a cada una de ellas , que tipo de instancias implementará, la duración de cada una de ellas , las actividades y recursos

---

que se utilizarán para su ejecución, y sobre todo, los responsables de cada una de las mismas. Entre las herramientas más frecuentes que se utilizan en este tipo de proceso se destacan:

- ❖ **ENTREVISTA:** Se realizan previo a la contratación; en las mismas se brinda información acerca de las diferentes actividades a desempeñar y ciertos aspectos generales de la empresa. Una vez contratada la persona, también se realizan entrevistas para difundir más a fondo sus funciones, obligaciones, beneficios, inquietudes, etc.
- ❖ **CHARLAS:** Estas pueden ser dictadas por la Gerencia y/o supervisores, generalmente son desarrolladas en ámbitos grupales.
- ❖ **COMPAÑEROS GUÍAS Y/O MENTORES:** Es conveniente que la jefatura inmediata designe un funcionario de su unidad, departamento u oficina, con el propósito de que contribuya a orientar el trabajo específico del empleado. A este funcionario se le denomina “Compañero guía”. La mentoría hace referencia a lo mismo y hace hincapié que los empleados con el apoyo de mentores se adaptan más rápido a su nueva compañía. Esta estrategia se utiliza como herramienta de motivación también para el funcionario que asume el desafío de este nuevo rol frente a su par.
- ❖ **VIDEOS, FOLLETOS, TRÍPTICOS:** Estos contiene información general acerca de la empresa.
- ❖ **MANUAL DE INDUCCIÓN:** Consta de la información necesaria y fundamental que debe ser conocida por el personal nuevo; este puede ayudar a mejorar la adaptación de los colaboradores.

De esta manera, todos los instrumentos anteriormente mencionados deben contener los contenidos que queremos que los nuevos empleados incorporen, a fin de garantizar una correcta adaptación dentro de la Organización, entre los contenidos más importantes encontramos:

#### **ASUNTOS ORGANIZACIONALES:**

1. Misión y objetivos básicos de la organización.
2. Políticas: medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos.
3. Cómo se organiza y estructura la empresa: qué hace cada área o departamento.
4. Distribución física del área que utilizará el nuevo miembro.
5. Principales productos y servicios de la organización.
6. Normas y reglamentos internos.
7. Procedimientos de seguridad en el trabajo.

#### **BENEFICIOS:**

1. Horario de trabajo, de descanso y comida
2. Días de pago y anticipos salariales.
3. Beneficios sociales ofrecidos por la organización.

#### **PRESENTACION:**

---



1. A los superiores y colegas de trabajo.

#### **DEBERES DE LOS CARGOS:**

1. Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado.
2. Tareas del cargo.
3. Objetivos del cargo.
4. Visión general del cargo.

### **3. DISEÑO DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN GENERAL EN LA INTENDENCIA DE TACUAREMBÓ: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

De una primera aproximación realizada a la Directora de RRHH de la Intendencia Departamental de Tacuarembó se constata que la Organización no cuenta con un plan de capacitación ni un programa de inducción dirigido a los nuevos ingresos, aunque se reconoce la importancia del mismo y lo que le puede aportar tanto a los nuevos integrantes como a quienes vienen desarrollando tareas pero quizás desconocen la normativa y procedimientos vigentes.

En palabras de la Directora de RRHH:

*“No existe un procedimiento para la inducción de personal operativo y administrativo, se trata de mecanizar los procesos en actuaciones y transmisiones verbales, y muchas veces hace falta inducción.”*

*El proceso se ha tratado de transmitir en forma oral pero no existe un manual, nosotros recibimos la resolución del Ejecutivo departamental donde se nombra una determinada persona, por suerte ahora viene con el currículo de la persona la fotocopia de la cedula, con teléfono donde citarlo y la formación que tiene, una vez que llega acá lo llamamos por teléfono. Una vez que la persona viene se le toman todos los datos en formularios, se les pregunta una cantidad de datos al trabajador, luego se les explica los beneficios, cuales son los distintos tipos de cursos que tiene para tratar de ver si bien la persona ingresa para determinado trabajo que se pueda tener los datos para en algún caso pasarlo a otro sector.<sup>1</sup>”*

La importancia de implementar un programa de inducción formal se refleja en el siguiente fragmento de la entrevista realizada:

*“Lo considero fundamental y es viable poder hacerlo y la idea es luego de aprobarlo poder aplicarlo, ir cambiando de a poco los hábitos, habría que darles una copia con la normativa fundamental. La gran mayoría de los funcionarios no conoce el estatuto de los funcionarios municipales. Las mejoras serian totales”<sup>2</sup>.*

Este aspecto también es destacado por parte del Pro-secretario de la Intendencia:

*“No me cabe duda que la implementación de un manual de inducción .es totalmente útil. El mismo debería contener el decreto 500, información a de los cometidos institucionales del gobierno departamental, de la ley 95/15, estas son las cosas*

<sup>1</sup> En palabras de Carmen López, Directora de Recursos Humanos de la Intendencia Departamental de Tacuarembó.

<sup>2</sup> Idem.

*generales y después reglamentaciones para los funcionarios cuando ingresan en salubridad, y demás sectores”<sup>3</sup>.*

#### **4. OBJETIVO**

En función de lo anteriormente expuesto se plantearon los siguientes objetivos de trabajo:

- Diseñar un manual de inducción que contribuya a facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la entidad y a su puesto de trabajo, así como a potenciar su sentido de pertenencia, proporcionándole información clave vinculada a la Institución a la que ingresa y al área y puesto de trabajo en el que desarrollará su tarea.
- Proporcionar al equipo de RRHH de la Intendencia Departamental de Tacuarembó un procedimiento de ingreso de funcionarios, en el cual se especifiquen las diferentes etapas por las que debe transitar el nuevo ingreso así como las diferentes gestiones y documentación requerida para su efectivización.
- Sensibilizar al equipo de RRHH de la Intendencia Municipal de Tacuarembó acerca de la importancia que tiene una adecuada gestión de este proceso de socialización organizacional.

<sup>3</sup> En palabras de Antonio Otegui, Pro-Secretario de la Intendencia Departamental de Tacuarembó

---

## **5. PRESENTACION A REALIZAR AL EQUIPO DE RRHH DE LA IDT**

Con el objetivo de sensibilizar al equipo de RRHH de la IDT respecto a la importancia de este proceso, una vez obtenida la aprobación del presente proyecto por el Intendente Municipal de Tacuarembó, se realizará una presentación que integrará los contenidos que a continuación se detallan. Asimismo se realizarán dinámicas grupales que permitan al propio equipo vivenciar los sentimientos que se despiertan por el personal de reciente ingreso, rememorando sus propios procesos de ingreso a la Organización.

Los objetivos que nos propusimos en esta instancia son los siguientes:

- Sensibilizar a los integrantes respecto a su conducta al ingreso de un nuevo funcionario
- Ayudar al grupo a que evalúe su propio funcionamiento en relación a esta temática
- Lograr un acercamiento de los integrantes del equipo desde un punto de vista emocional, promoviendo que los mismos vivencien los sentimientos que se despiertan frente al ingreso, rememorando el momento de su propio ingreso (Simular lo más dramática y claramente posible la experiencia de una persona que ingresa actualmente a la Organización en lugar de sólo intelectualizarlo, identificando los sentimientos involucrados en esta vivencia)
- Dramatizar los diferentes estilos que existen para llevar adelante este proceso, analizando las ventajas y desventajas de cada uno de ellos
- Comparar las percepciones de cada uno de los integrantes del equipo acerca de cómo se lleva adelante este proceso, identificando sus fortalezas y aspectos de mejora: realización de un auto diagnóstico en relación a esta temática
- Reflexionar, aprender y compartir las situaciones problemáticas que han transitado en su experiencia de ingreso de personal

- Sensibilizar respecto al rol de cada uno de los integrantes en relación al aporte que pueden realizar para lograr un mejor proceso de inducción
- Concientizar respecto a la importancia de lograr una comunicación asertiva y cálida en el momento de ingreso
- Concientizar de cómo esos momentos iniciales de ingreso y de comunicación pueden afectar la permanencia o no del nuevo ingreso así como su efectivo desempeño posterior en el rol
- Concientizar acerca de la interrelación de los procesos de inducción con otros subsistemas de RRHH
- Presentar contenidos técnicos vinculados a la inducción
- Presentar los manuales de inducción elaborados y relevar sugerencias de mejora

**Contenidos técnicos a transmitir vinculados a la inducción:**

**EL PERIODO DE INDUCCION: PASO FUNDAMENTAL EN LA FORMACION DEL RECURSO HUMANO**

Los recursos humanos son aquellas personas que proporcionan su esfuerzo a una organización para que logre sus metas, aún cuando los activos financieros, el equipamiento, etc, son también recursos necesarios para la institución, su equipo humano reviste una importancia crítica, dado que sin personas motivadas y eficientes es imposible que una Organización logre los objetivos que se ha propuesto. Los mismos serán alcanzados en la medida en que los funcionarios se sientan motivados a aportar sus conocimientos, experiencia, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades, potencialidades, etc.

**Integración del personal a la organización**

---

Cuando una persona se integra a una nueva organización, o a un nuevo grupo de trabajo, se desarrolla el proceso de “socialización” entre el nuevo empleado y la organización. El mismo puede conceptualizarse como el proceso a través del cual al trabajador le son transmitidos los valores, normas y convicciones que se promueven en una Organización.

Algunos de los sentimientos que suele experimentar el nuevo ingreso serían:

- Temor por la posibilidad de no ser aceptado por los nuevos compañeros de trabajo.
- Angustia por las sorpresas con que se enfrenta en su encuentro inicial con la Organización.
- Expectativas poco realistas de lo que la empresa es y de lo que se espera de él como trabajador.
- Incertidumbre generada por la situación nueva y el cambio.

Este proceso ocurre en todas las Organizaciones, tengan implementado o no una política de inducción, por lo cual resulta importante que se este proceso sea gestionado y transmitir los mensajes adecuados a ser captados por el nuevo integrante del equipo. Para ayudar al nuevo empleado en su ingreso a una empresa, y acortar el tiempo de adaptación y aprendizaje de las nuevas funciones en esa organización, es conveniente llevar a cabo un programa de inducción, este proceso permitirá que los nuevos empleados tengan un buen comienzo en la Organización y sobre todo, ayudará a retenerlo y motivarlo.

---

**Conceptualizando la inducción:** La inducción es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos trabajadores para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo. Es el conjunto de actividades que se realizan con el objetivo de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo y en el puesto. -

Dessler (1994) define la inducción como una herramienta que permite: “proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores”.

Con este programa se informa al trabajador recién ingresado acerca de quiénes somos como empresa, que hacemos, cómo lo hacemos y para que lo hacemos , asimismo se le explican al trabajador las normas, políticas y reglamentos existentes.

### **Contenido de un programa de inducción**

Los puntos que debe contener un Programa de inducción son los siguientes:

#### **Bienvenida**

El objetivo será apoyar el ingreso del nuevo trabajador a la empresa en forma cordial, invitándole desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso.

## **Transmitirle información relevante acerca de la Organización**

Algunos de los contenidos a ser difundidos son:

- Como se inició la Organización : Su historia y momento actual.
- Quiénes la integran.
- Cuáles son los objetivos y metas de la organización
- Qué tipo de organización es y los valores que guían la conducta de sus integrantes.

## **Políticas generales de la organización**

En este punto se abordarán los lineamientos generales de la Organización, las normas y responsabilidades, así como las prestaciones que brinda, entre ellos:

- Horario general de trabajo. Procedimiento frente a inasistencias: a quién dirigirse, autorizaciones correspondientes, licencias médicas, etc. , así como medidas disciplinarias al respecto
- Día y lugar de pago. Políticas en cuanto a tiempo extra, manejo de compensaciones e incremento del salario.
- Vacaciones y días feriados. Informar sobre el período vacacional y procedimientos en este aspecto. Políticas vinculadas a salud y seguridad ocupacional.
- Informar sobre la existencia de un Reglamento interno y garantizar su accesibilidad por parte del trabajador.



- Sindicato. En caso de existir informarle sobre este.

### **Realización de presentaciones a los equipos de trabajo**

Es especialmente importante presentar al nuevo funcionario con el grupo de trabajo, para esta tarea será preciso definir una persona responsable.

Se recomienda tener una reunión informal de un máximo de treinta minutos para presentar al nuevo integrante con su jefe, subordinados (si corresponde) y compañeros.

Si esto no es posible y las presentaciones se hacen de manera individual, se recomienda el siguiente orden:

- Con el supervisor o jefe directo.
- Con los compañeros de trabajo.
- Con los subordinados, si los va a tener.

### **Recorrida por la empresa**

Presentación del espacio físico en el que desarrollará su tarea y lugares comunes.

### **Ubicación del empleado en su puesto de trabajo**

En esta instancia se explicará en qué consiste específicamente su puesto, se lo ubica dentro de la organización y se le explica como lo debe desarrollar. Los puntos que se deben de desarrollar son los siguientes:

- Nombre del puesto.
-

- Objetivo del puesto. Por qué y para qué está definido su puesto de trabajo, así como su rol dentro de la Misión institucional.
- Funciones del puesto. En este punto es importante detallar con claridad y minuciosidad que es lo que realizará el trabajador y cómo tiene que hacerlo.
- Como se espera que se desempeñe en el trabajo. Un aspecto clave es poder transmitir asertivamente las expectativas que la Organización tiene de su rol, así como del desempeño, la responsabilidad, manejo de la información, aspectos vinculados a su conducta y presentación.
- Explicarle el sistema de evaluación del desempeño empleado.

La información que contiene un Programa de inducción es muy amplia y, en general, un programa de inducción proporciona la información suficiente para preparar a los nuevos empleados para adaptarse fácilmente a su puesto y desempeñarlo eficientemente a la vez que promueve el desarrollo del personal y su compromiso con la empresa.

Un programa de inducción ayuda al empleado a integrarse a la empresa y tiene como beneficios:

- - Contribuir a la disminución de la rotación de personal
  - Contribuir al aumento en la productividad
  - Reducir la angustia del cambio
  - Disminuir la incertidumbre y el desconcierto
  - Evitar errores debidos a falta de información que puedan repercutir en costos para la organización.
-

- Clarificar expectativas del trabajador
- Facilitar el aprendizaje

Es importante realizar un seguimiento del proceso de inducción realizado, principalmente en la primera semana a través de intercambios periódicos con el trabajador por parte de RRHH y de su superior inmediato.

## BIBLIOGRAFIA

Arias, F. y Heredia, V. (1999). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. 5ta. Ed. México: Trillas.

Austin Millán, T. (2001). *Fundamentos socioculturales de la educación*. Bogotá: Norma.

Bermúdez, H. (2011). La inducción general en la empresa: entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Revista Universidad & Empresa*, 13 (21), 117–142.

Castellanos, R. (2005). *Reclutamiento, selección e inducción de recursos humanos* [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docsrrhh/moingestion.htm> [Consultado el 25 de octubre 2014].

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. 5ta. ed. Bogotá: McGraw Hill.

CLAD Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2008). *Carta Iberoamericana de calidad en la gestión pública*. El Salvador: CLAD.

Colmenárez, L. (2003). *Construcción teórica de la vinculación universidad - sector productivo, desde una perspectiva curricular transversal*. Valencia, Venezuela: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Facultad de Ciencias de la Educación.

Dessler, G. (1994). *Administración de personal*. 6ta. ed. México: Prentice Hall.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. 8va. ed. México: Pearson Educación.

Universidad de la República (Uruguay). Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. (2014). *Administración de recursos humanos. Tomo I*. Montevideo: Servicios de Documentación del CECEA. Oficina de apuntes.

## FUENTES INSTITUCIONALES

- Art. 32 Funcionarios Públicos, Ley 11923
- Estatuto del Funcionario Público.
- Presupuesto Quinquenal periodo 2011-2015. Intendencia Departamental de Tacuarembó.
- Salud Ocupacional: Ley 5.032, Art. 1.
- Decreto 406/88 sobre Prevención de Accidentes de Trabajo.
- Ley 16.074, Seguro de Accidente de Trabajo y Enfermedades Profesionales.