

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE CUENCA**

**CARRERA:**

**PSICOLOGIA DEL TRABAJO**

**Tesis previa a la obtención del Título de:**

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA DEL TRABAJO**

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL  
DE LA EDITORIAL DON BOSCO”**

**AUTORA:**

**TANIA ELIZABETH MENDOZA JIMENEZ**

**DIRECTORA:**

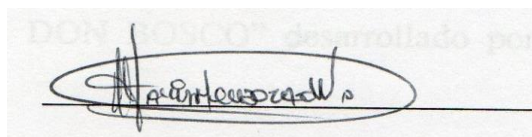
**LCDA. PILAR CUEVA CALLE**

**Cuenca - Ecuador**

**2013**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Declaro que los conceptos desarrollados, los análisis realizados y las conclusiones emitidas en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autora, y autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana el uso de la misma con fines académicos.

A handwritten signature in black ink, which appears to read "Tania Mendoza Jiménez", is written over a horizontal line. The signature is enclosed within an oval shape. In the background, there is a faint watermark that reads "DON... DESARROLLADO por".

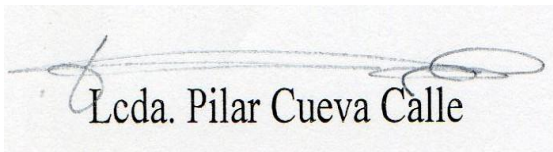
**Tania Mendoza Jiménez**

Lcda. Pilar Cueva Calle, en su orden de Directora de Tesis denominada “ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA EDITORIAL DON BOSCO” desarrollado por la Sra. Mendoza Jiménez Tania Elizabeth.

### **CERTIFICA**

Que luego de revisada la Tesis de Grado en su totalidad, se encuentra que cumple con los reglamentos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, por lo tanto autorizo su presentación.

Cuenca, 23 de enero de 2013



Lcda. Pilar Cueva Calle

**DIRECTORA DE TESIS**

## **DEDICATORIA**

A mi madre, ejemplo de perseverancia y constancia, de lucha diaria, ella me mostro que no importa cuán oscuro o difícil sea el camino, solo perderás si te sientes derrotado, gracias mami te amo.

A mi esposo Carlos y mis hijos Brandon y Camila quienes me apoyaron paciente y comprensivamente; por ustedes soy lo que soy

**Tania Elizabeth Mendoza Jiménez**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud primera para Dios, por darme todas las bendiciones que una persona puede pedir, familia, amigos, vida y sueños.

A mi padre, por ser padre de mis hijos estos años dejando todo de sí en segundo plano, solo para apoyarme.

A la Editorial Don Bosco, Obra Salesiana que me abrió sus puertas generando en mi gran desarrollo personal y profesional, con la ayuda de grandes amigos Mónica, Marcelo, Alberto, Gustavo y David.

A la Universidad Politécnica Salesiana, muy en especial a mi querida Directora de Carrera la Lic. María Lorena Cañizares quien me enseñó que la verdadera educación no está solamente en formar buenos profesionales sino primordialmente buenas personas, por ser maestra y amiga mil gracias.

A mi Directora de Tesis, Lic. Pilar Cueva, por compartir sus conocimientos y ser mi guía en el desarrollo de este trabajo.

Y finalmente a la persona más importante, quien compartió conmigo años de carrera, años de trabajo, quien me recordó que Dios siempre está junto a mí, y me pone solo las pruebas que voy a lograr pasar; me enseñó que existen prioridades en la vida que no debemos descuidar, me dio la mano cuando más lo necesité, por ser mi compañero y mejor amigo gracias Andrés Arias

## INDICE

RESUMEN .....	9
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL DEL PROCESO DE INDUCCIÓN: .....	13
1. El proceso de Inducción de personal .....	13
1.1 Definición y Objetivo.....	13
1.2 Importancia de la Inducción .....	14
1.3 Ventajas de la Inducción .....	14
1.4 Etapas de la Inducción .....	16
1.5 Tipos de Inducción .....	17
1.5.1. Inducción General .....	17
1.5.1.1 Definición y Objetivo.....	17
1.5.1.2 Estructura de un proceso de Inducción General.....	18
1.5.2 Inducción Específica .....	19
1.5.2.1 Definición y Objetivo.....	19
1.5.2.2 Estructura de un proceso de Inducción Específica .....	20
1.6 Métodos a utilizarse en el proceso de inducción .....	20
2. ELEMENTOS INTERVINIENTES EN UN PROCESO DE INDUCCIÓN .....	21
2.1 EL ENTRENAMIENTO .....	21
2.1.1 Definición de Entrenamiento .....	21
2.1.2 Propósitos básicos del entrenamiento: .....	22
2.1.2.1 Desarrollo de habilidades .....	22
2.1.2.2 Desarrollo o modificación de actitudes .....	22
2.1.2.3 Desarrollo de Conceptos.....	23
2.1.3 Objetivos del Entrenamiento .....	23
2.1.4 Ciclos del Entrenamiento .....	24

2.1.5 Técnicas del Entrenamiento.....	24
2.2 LA FORMACIÓN .....	25
2.2.1 Definición de Formación .....	25
2.2.3 Métodos de formación alineados a los planes de inducción.....	27
2.3 Diferencias entre el Entrenamiento y la Formación .....	28
2.4 EL APRENDIZAJE .....	28
2.4.1 Concepto de Aprendizaje.....	29
2.4.2 Estilos de Aprendizaje .....	30
2.4.3 Teorías del Aprendizaje.....	32
2.4.4 Herramientas del Aprendizaje .....	32
2.4.5 Etapas del Aprendizaje a lo largo de la vida.....	33
2.4.6 Pirámide del Aprendizaje .....	35
2.4.7 Características y particularidades del Aprendizaje .....	37
2.5 LA ENSEÑANZA.....	40
2.5.1 Concepto de enseñanza.....	40
2.5.2 Proceso de enseñanza.....	41
2.5.3 Características y Particularidades de la Enseñanza .....	42
2.6 El Proceso de Enseñanza-Aprendizaje .....	43
2.7 Modelos Neurolingüísticos .....	44
2.7.1 Sistemas de Representación .....	44
2.7.1.1 Auditivo .....	45
2.7.1.2 Kinestésico .....	46
2.7.1.3 Visual.....	46
CAPÍTULO II .....	47
2. ANÁLISIS DE MÉTODOS PARA LLEVAR A CABO UN PROCESO DE INDUCCIÓN .....	47
2.1 El Entrenamiento como método en el Proceso de Inducción.....	47
2.2 La Formación como método en el Proceso de Inducción .....	48

CAPÍTULO III .....	49
3. LA RE-INDUCCIÓN DE PERSONAL.....	49
3.1 Definición y Objetivos de la re-inducción de personal .....	49
3.2 Importancia de la re inducción de personal .....	50
3.3 Cuando se debe aplicar un plan de re inducción .....	50
3.4 Etapas de la Re-Inducción de personal.....	50
3.5 Métodos a utilizarse en el proceso de re-inducción.....	51
3.6 Resultados del proceso de Re-inducción .....	52
CAPÍTULO IV .....	53
4. ELABORACION DE UN MANUAL DE LOS SUB PROCESOS DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN DE PERSONAL PARA EDITORIAL DON BOSCO. ....	53
4.1 Introducción.....	53
4.2 Esquema General del Proceso de Inducción.....	54
4.2.1 Formularios y métodos a utilizar .....	56
4.2.2. Tiempo de duración de los procesos .....	69
4.3 Diagrama del proceso de inducción.....	77
4.4 Diagrama del proceso de re-inducción .....	79
4.5 Contenido del Manual.....	80
4.5.1 Información sobre la empresa .....	80
4.5.2 Políticas, normas internas, beneficios, sistemas .....	89
CAPÍTULO V .....	105
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	105
5.1 Conclusiones .....	105
5.2 Recomendaciones.....	106
BIBLIOGRAFIA.....	107
REFERENCIAS ELECTRONICAS .....	108
ANEXOS .....	109



## **RESUMEN**

Hasta hace poco tiempo, los procesos de inducción de personal fueron considerados innecesarios, vistos como una pérdida de tiempo y a su vez de recursos, llevándose de una manera muy superficial y descuidada.

Frente a este panorama, despierta la necesidad de elaborar e implementar un manual de inducción de personal, con el único objetivo de insertar e involucrar a los nuevos colaboradores mediante un esquema pre diseñado y organizado que resulte en el correcto desarrollo de las distintas actividades, reduciendo significativamente los márgenes de errores que se presentaban al momento de realizar funciones sin la adecuada guía y entrenamiento necesarios.

Para que la integración de un nuevo colaborador sea más productiva y positiva, tanto para la organización como para el trabajador, se hace necesario instaurar el proceso de inducción de personal dividiendo al mismo en dos sub procesos, inducción y re inducción de personal, planteando como métodos para su desarrollo el entrenamiento en el proceso de inducción específica y la formación como método para desarrollar la inducción y re inducción general.

Profundizaremos los métodos antes mencionados de manera que los colaboradores encargados de llevar a cabo el proceso de inducción como tal, comprendan su importancia, establezcan sus diferencias y apliquen esta herramienta disminuyendo costos y obteniendo réditos para la organización en el menor tiempo posible.

Cabe recalcar, el valor agregado que obtendremos al instaurar dichos procesos; los colaboradores nuevos se sentirán bienvenidos, percibirán una imagen corporativa estable y organizada, en si responderán positivamente en su cargo.

La re inducción de personal posibilitará el crecimiento sólido de la organización que verá reflejado su trabajo en la consecución de las metas y objetivos propuestos presentados en los resultados obtenidos.

Lo que el Manual de Inducción pretende, es desarrollar una herramienta guía, que permita, tanto al Departamento de Gestión del Talento Humano, cuanto a los responsables del Proceso de Inducción, aplicar los métodos idóneos que se desarrollarán en dicho proceso y que capacitarán a los colaboradores para resultar competentes en sus actividades.

## **INTRODUCCIÓN**

Son las organizaciones que se encuentran a la vanguardia de la tecnología y de los avances en procesos organizacionales, las que en la actualidad despuntan en la consecución de los objetivos propuestos mediante un acelerado progreso y desarrollo, destacándose como organizaciones líderes.

A pesar de desarrollar un óptimo proceso de selección de personal, escogiendo el candidato idóneo para el desempeño de un cargo, es importante responder de manera positiva a las expectativas que trae consigo un nuevo colaborador, bajo este contexto el periodo inicial que experimenta este, partiendo desde su primer día de trabajo, grabará en el subconsciente de dicho individuo un esquema de lo que será su nueva organización y puesto de trabajo. Siendo el proceso de inducción el escultor de una obra perfecta en términos laborales.

Siendo así el Proceso de Inducción de personal es uno de los pilares bases para el crecimiento de las mismas.

La forma como dicho proceso se desarrolle será la clave en términos de integración de los nuevos colaboradores a su cargo y a la organización; por tanto, generar las directrices adecuadas del proceso facilitará significativamente el acoplamiento de los nuevos colaboradores, así como la reducción de gastos y la optimización de recursos, tiempo y dinero.

Al ser el Proceso de Inducción de Personal uno de los procesos fundamentales que desarrollará el Departamento de Gestión de Talento Humano, el presente trabajo provee de una herramienta que de manera sistemática desarrolle dicho proceso paso a paso.

En tal virtud Editorial Don Bosco contará con un Manual de Inducción de Personal que contenga métodos y técnicas eficaces que le permitan optimizar recursos y procesos, y con total seguridad complementar las competencias de los nuevos colaboradores a fin de contar con un capital humano alineado a la Misión y Visión de la Obra Salesiana, capacitado en el menor tiempo para desempeñar las actividades de su cargo eficientemente y con dirección a las metas propuestas.

## **CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL DEL PROCESO DE INDUCCIÓN:**

### **1. El proceso de Inducción de personal**

#### **1.1 Definición y Objetivo**

##### **Definición:**

Joaquín Rodríguez Valencia, en su libro titulado Administración Moderna de Personal cita a los siguientes autores en relación a las definiciones que le asignan a la Inducción de Personal:

“Sánchez Barriga define a la inducción como: El proceso con el que se incorpora al nuevo trabajador a su puesto.

Para Sikula es: El proceso mediante el cual se orienta a un nuevo empleado respecto de la organización y su ambiente de trabajo.”<sup>1</sup>

Cuando el trabajador ha sido aceptado por la empresa, comienza un periodo de ajuste cultural: dos mundos de experiencias se contactan (la que trae el trabajador, y el mundo de la empresa) así pues, necesitan reconocerse y empezar a amalgamarse.

Casi siempre el nuevo integrante tiene una imagen muy valorada de la organización, o sea que tiene expectativas muy positivas.

El nuevo colaborador de la empresa comienza a explorar la organización y sus pautas, y la empresa deberá brindarle los elementos para que la idea que se forme sea veraz y funcional. Lo interiorizará acerca de sus proyectos generales, de su posición en el mercado, de quienes son sus pares y quienes sus competidores, del manejo del tiempo y el espacio, etc.

El encargado de la selección prepara al nuevo colaborador haciéndole conocer la organización, y al mismo tiempo prepara al cliente (gerente, etc.) informándolo sobre las características del nuevo integrante.

Esta primera etapa de la vida del integrante en la empresa es la que llamamos PERIODO DE INDUCCIÓN, que implica conocer la cultura de la empresa y

establecer los vínculos con ella. En este periodo ambos, empleado y empresa, van descubriendo sus aspectos recíprocamente.

### **Objetivo:**

El objetivo principal del Proceso de Inducción del Personal es, facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma. De esta manera generamos en el trabajador desde el inicio un sentido de confianza y pertenencia para con la empresa y establecemos una corresponsabilidad entre las partes y una mejora en la productividad de la organización.

### **1.2 Importancia de la Inducción**

Al integrarse una persona a una organización nueva, a pesar de la experiencia sobre el cargo a desempeñar, es de radical importancia haber desarrollado un buen proceso de inducción que en primer lugar lo hará sentirse bienvenido, la imagen que una empresa proyecta como resultado de la inducción es muy positiva, y genera en los nuevos colaboradores sensaciones de seguridad y estabilidad.

Por obvias razones los resultados que se obtendrán del óptimo y eficaz desempeño del nuevo colaborador se verán reflejados en los objetivos cumplidos.

El sentido de pertenencia con la empresa es de vital importancia en la actualidad y este se desarrollará como fruto de la correcta inducción de personal, como uno de los factores intervinientes fundamentales, para conseguir dicha competencia.

### **1.3 Ventajas de la Inducción**

Se pueden establecer como ventajas del Proceso de Inducción, entre otras, las siguientes:

---

<sup>1</sup>RODRIGUEZ Joaquín, Administración Moderna de Personal, Séptima Edición, 2007, Pág. 163

- Establecimiento de una conexión intrínseca entre colaborador y organización basada en la comprensión y aceptación de los valores y normas organizacionales.
- Promovemos una cultura organizacional sólida y excelente imagen corporativa.
- Al ser un proceso documentado, la primera ventaja que nos presenta es la información fidedigna de cómo desarrollar las diversas fases del proceso.
- Clara reducción de rotación de personal.
- Alta productividad puesto que los nuevos integrantes inician sus labores más seguros ubicándose e interactuando en mucho menor tiempo y de mejor manera.
- La Inducción específica disminuye significativamente los errores y daños de maquinarias y equipos de trabajo, y consecuente reducción de riesgos para el trabajador así como de costos de mantenimiento correctivo.
- Reducción de accidentes laborales.
- Optimización de tiempo gracias a la correcta ubicación del espacio físico de la empresa.
- Desarrollo del sentido de pertenencia e involucramiento al conocer con claridad los pilares fundamentales de la empresa, como: misión, visión, valores, objetivos, etc.
- Obtenemos un mejor clima organizacional, estableciendo normas de cordialidad y buena comunicación e interacción entre compañeros y departamentos de trabajo.
- Se convierte en la primera motivación para los colaboradores, al sentirse bienvenidos a un ambiente caluroso y colaborador.

Con las ventajas antes mencionadas no podemos dudar de la importancia que tiene el proceso de inducción en una organización, puesto que de este podrán establecerse como punto de partida diversos indicadores de nuestra gestión empresarial.

## 1.4 Etapas de la Inducción

Podemos identificar las siguientes etapas en el proceso de inducción:



GRAFICO 1

### ETAPAS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

AUTOR: TESISTA

- Información general sobre la organización: su historia, revisión de las políticas y procedimientos, normativa, reglamentos.
- Información específica sobre el puesto de trabajo: se proveerá de la información relacionada al correcto desempeño en el cargo, relativa puntualmente a las actividades que deben ser realizadas por el nuevo colaborador.
- Presentación del nuevo integrante: El jefe inmediato del cargo hará un recorrido por los diferentes espacios de la organización, con la finalidad de presentar al colaborador con los demás miembros de la misma, generando en primer lugar una ambientación mutua entre el personal y al mismo tiempo consiguiendo la buena predisposición de ánimo para el trabajo, del recién llegado.



- Evaluación de la inducción recibida: luego de 30 días, el departamento de Gestión de Talento Humano tanto como el jefe inmediato quienes se encargaran del análisis de efectividad de la inducción aplicada, para esto se deberá utilizar herramientas de medición.

## **1.5 Tipos de Inducción**

De las etapas descritas en el acápite anterior, derivarán los tipos de inducción que nos permitirán llevar de una mejor manera el proceso de inducción, a continuación desarrollaremos estos pasos en específico de cada uno.

### **1.5.1. Inducción General**

#### **1.5.1.1 Definición y Objetivo**

##### **Definición:**

Martha Alles, se refiere a la Inducción General como Inducción a la Organización, definiéndola como “el conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, mercadeo y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente; programas de salud laboral, calidad, cultura, misión, valores...”<sup>2</sup>

En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema. Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa son vendedores o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

---

<sup>2</sup> ALLES, Martha, Selección por Competencias, 1a Edición, 3a reimpresión. Editorial Granica, Buenos Aires Argentina, 2010, pág. 354

**Objetivo:**

Comunicar la visión general de la empresa al nuevo colaborador para que se identifique con su nuevo entorno de trabajo, y ponerlo al corriente de la razón de ser de la compañía, generando un ambiente en el que se sienta bienvenido y satisfecho de iniciar su trabajo.

**1.5.1.2 Estructura de un proceso de Inducción General**

Como señalamos en el punto anterior, en la Inducción General debe considerarse dentro de la estructurada los siguientes aspectos:

- Historia
- Misión
- Visión
- Organigrama
- Valores
- Objetivos
- Productos y servicios que la empresa ofrece
- Procesos Administrativos (asignación de códigos, apertura de cuentas, forma de pago, etc)
- Normativas y Reglamento interno
- Ubicación: Guardianía, comedores, baños y salida de emergencia, etc.
- Generalidades de Seguridad Industrial

## **1.5.2 Inducción Específica**

### **1.5.2.1 Definición y Objetivo**

#### **Definición:**

También citamos a Martha Alles quien conceptualiza la Inducción Específica, como “una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición.”<sup>3</sup>

Es muy importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, cómo lo puede hacer (o cómo se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente.

Esta etapa, coordinada por el departamento de Gestión de Talento Humano, es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del Jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas.

También se debe enseñar sobre la manera como operar los equipos y/o maquinarias con las que deberá realizar sus tareas.

#### **Objetivo:**

Brindar al nuevo ocupante del cargo los datos relacionados a sus funciones, interacción dentro de la organización y resultados esperados en la ejecución de sus actividades diarias, para de esta manera lograr la consecución de los objetivos del cargo que conllevan a la consecución o cumplimiento de los objetivos de la organización.

---

<sup>3</sup>Idem 2, pág. 354

### 1.5.2.2 Estructura de un proceso de Inducción Específica

A continuación se presenta una propuesta de estructura de un proceso de inducción específica:

- Entrega de un organigrama con la ubicación de este cargo dentro de la organización, indicando los distintos cargos con lo que interactuará el colaborador.
- Manual de Funciones
- Flujo-gramas de procedimientos.
- Espacio Físico, equipos y materiales de trabajo.
- Horarios, turnos, pausas y permisos.
- Normas de Seguridad, Equipos de protección y Riesgos laborales.
- Obligaciones y derechos del colaborador.

### 1.6 Métodos a utilizarse en el proceso de inducción

Se llama **método** (del griego *meta* (más allá) y *hodos* (camino), literalmente **camino o vía para llegar más lejos**, al modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado.<sup>4</sup>

Con la finalidad de que los nuevos colaboradores de la Organización logren alinearse a sus objetivos institucionales, en el momento del proceso de inducción se deberá considerar los siguientes métodos que se utilizan en el proceso educativo:

- El Entrenamiento.
- La Formación.

---

<sup>4</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Método>

## **2. ELEMENTOS INTERVINIENTES EN UN PROCESO DE INDUCCIÓN**

Para lograr los objetivos de la inducción general y específica se deberán utilizar métodos que a continuación empezaremos a desarrollar.

### **2.1 EL ENTRENAMIENTO**

Una vez ingresado un nuevo colaborador, éste requerirá desarrollar conocimientos y competencias específicas sobre el cargo que va a desempeñar. Al preparar esta información es necesario saber cuáles serán sus responsabilidades, quien será su jefe directo y su respectiva ubicación en el organigrama de la compañía. Exponiendo así, de una forma muy clara lo que la organización espera. En este sentido es necesaria la presencia de un entrenador, que puede o no ser el supervisor directo, quien debe acompañar momento a momento al colaborador entrenado, para darle instrucciones y apoyarle en cada fase del desarrollo de sus actividades. Al proceso de desarrollo de aprendizajes y competencias específicas se le denomina Entrenamiento.

#### **2.1.1 Definición de Entrenamiento**

La palabra entrenamiento tiene muchos significados. Algunos especialistas en Administración de personal consideran que el entrenamiento es un medio para desarrollar la fuerza laboral en los cargos ocupados. Otros lo interpretan con más amplitud y conciben como el entrenamiento como un medio para lograr un desempeño adecuado en el cargo, y extienden el concepto a una nivelación intelectual lograda a través de la educación general. Otros autores se refieren a un área genérica denominada desarrollo, la cual dividen en educación y entrenamiento: “el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo”.<sup>5</sup>

Para el propósito de Inducción de personal, relacionaremos los conceptos antes mencionados y diremos que el entrenamiento es un paso fundamental en el proceso, mediante el cual educamos y preparamos al nuevo colaborador para que consecuentemente tenga un desempeño óptimo en su puesto de trabajo.

### **2.1.2 Propósitos básicos del entrenamiento:**

El entrenamiento entendiéndose desde el punto de vista educativo, podemos considerar que su propósito se encuentra enmarcado en un cambio de comportamiento de la persona que a partir de la transmisión de información y nuevos conocimientos y técnicas genere por si solo el desarrollo de:

1. Desarrollo de habilidades.
2. Desarrollo o modificación de actitudes
3. Desarrollo de conceptos.

#### **2.1.2.1 Desarrollo de habilidades**

Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Es un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que se van a ejecutarse.

#### **2.1.2.2 Desarrollo o modificación de actitudes**

En general, se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de superación, en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás

---

<sup>5</sup> IDALBERTO, Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, MC Gran Hill, Bogotá, 2000, pág. 555

personas. También puede implicar adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como en el caso de entrenamiento de vendedores, promotores, etc.) o técnicas de ventas.

### **2.1.2.3 Desarrollo de Conceptos**

El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

### **2.1.3 Objetivos del Entrenamiento**

Los objetivos que persigue el entrenamiento son:

- Preparar el personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, tanto en el cargo actual como en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

### 2.1.4 Ciclos del Entrenamiento

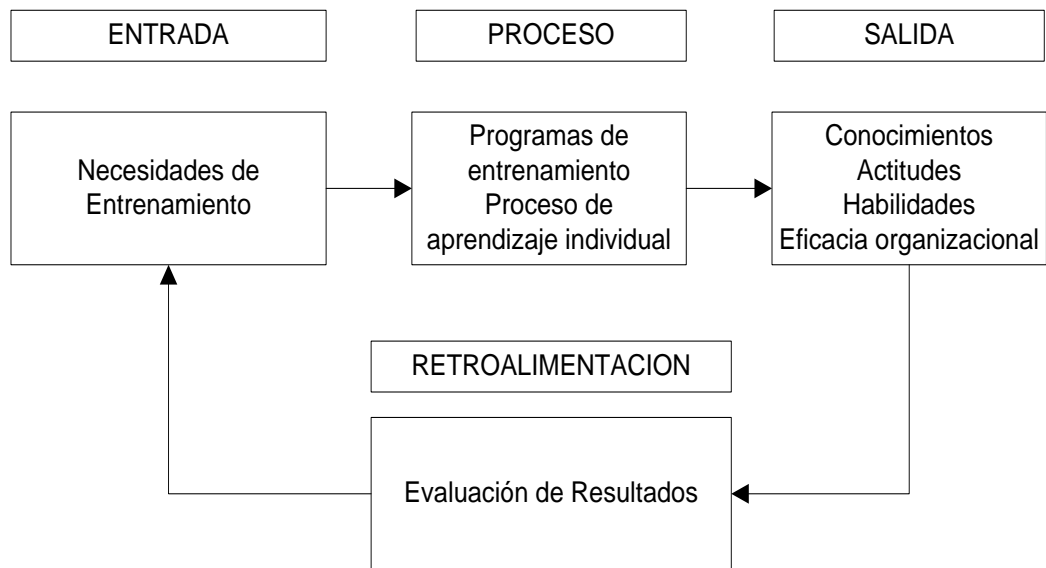


GRAFICO 2

EL ENTRENAMIENTO COMO SISTEMA

AUTOR: IDALBERTO CHIAVENATO

### 2.1.5 Técnicas del Entrenamiento

Una de las técnicas que podemos utilizar es el Adiestramiento, con el que entrenamos a un colaborador nuevo con poca o nula experiencia siguiendo estos cuatro sencillos pasos:

- Prepare al trabajador.
- Muéstrole el trabajo.
- Póngalo a prueba.
- Sígalo en la práctica.

El siguiente es un método alternativo:

- a. El entrenador dice y hace.
- b. El entrenador dice y el aprendiz hace.



- c. El aprendiz dice y el instructor hace.
- d. El aprendiz hace y dice.

## **2.2 LA FORMACIÓN**

### **2.2.1 Definición de Formación**

Para definir la Formación desde el punto de vista organizacional revisaremos la perspectiva de algunos autores:

Para R. Buckley y Jim Caple (1991), formación es un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades a través del aprendizaje, conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades en el mundo es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente un trabajo o una tarea dada.

Para Del Pozo Delgado (1997), formación es el término más usado en la mayoría de las empresas; su uso implica que además de incidir en aspectos técnicos (destrezas y conocimientos) influyen en actitudes, que deben ser compartidas por todos los miembros de la empresa. Trata de mejorar de manera más completa al individuo.

Para Fiol (1999), quien utiliza el término formación y enfatiza en la variante de formación-acción como un proyecto que se utiliza para la realización de trabajo individual o colectivo que los participantes tienen que llevar a cabo en su empresa. Señala entre las características básicas de este proyecto, que se centra en el “saber”, el “saber hacer” y el “saber estar”.

Formación específica: Es la que incluye una enseñanza teórica y práctica aplicable directamente en el puesto de trabajo actual o futuro del trabajador en la empresa beneficiaria, y que ofrece cualificaciones que no son

transferibles, o sólo de forma muy restringida, a otras empresas o a otros ámbitos laborales.<sup>6</sup>

Al comparar los conceptos emitidos por R. Buckley y Jim Caple y Del Pozo Delgado, concluimos que estos autores hacen énfasis en el desarrollo y la incidencia directa en el conocimiento, coinciden en la formación como la capacitación del individuo y la mejora completa de éste.

Al citar a Fiol, este autor enfatiza en la acción en el proceso de formación, capacitando al individuo mediante no solo la adquisición de los conocimientos, técnicas o destrezas, sino más bien siendo actor directo y gestor proactivo de dicha formación.

Justamente es este el planteamiento en el cual la formación en el proceso de inducción dirige a los nuevos colaboradores a ser partícipes del crecimiento y desarrollo tanto personal cuanto organizacional, si conseguimos este objetivo estaremos directamente encaminados a la excelencia como organización.

Es necesario señalar que el concepto de formación lleva implícito el desarrollo, mediante la potenciación de facultades personales dentro de la organización. De esta manera, una forma de lograr el desarrollo humano es provocando un cambio socio-cultural que estimule, fomente y active el crecimiento del hombre, en lugar de mantenerlo pasivo, por lo tanto de aquí se desprende el concepto de desarrollo, pero la investigación se centra en la que plantea que es el crecimiento intelectual que se adquiere mediante el ejercicio mental del aprendizaje de la enseñanza empírica.<sup>7</sup>

Concluiremos de esta manera la formación como desarrollo de actitudes que parten de lo personal a lo organizacional; el esfuerzo de la organización por y para mejorar las competencias personales alineadas a los objetivos empresariales, mediante un aprendizaje fruto de la experiencia directa en el ser, estar, saber y finalmente hacer.

---

<sup>6</sup><http://recursoshumanosblog.wordpress.com/page/103>

<sup>7</sup> Ídem 6

### **2.2.2 Función e importancia de la Formación en las organizaciones**

La función principal de la formación está determinada en la transmisión de conocimientos teóricos y prácticos en su conjunto y que los responsables de una organización en particular estén en la capacidad de transferir a los colaboradores sea que están ingresando o que ya son parte de la ella.

Podemos señalar la importancia de que la Formación trae buenos resultados y buenas prácticas en la comunicación al interior de la organización, además permitirá ir moldeando las competencias con las que desea al personal que la compone, de esta forma se estará encaminando al conjunto de colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **2.2.3 Métodos de formación alineados a los planes de inducción**

Es necesario señalar que este proceso de transmisión de información debe ser dinámico y debe usar métodos alineados a una correcta aplicación de la didáctica andragógica, puesto que las organizaciones cuentan con una población adulta.

Los métodos utilizados en formación deben ser activos, sobre todo si hablamos de organización donde se transmite el conocimiento, por lo tanto deberán estar basados en la práctica, resolución de problemas y comparación de casos, etc.

Al utilizar la formación en un proceso de inducción generaremos una respuesta inmediata del nuevo colaborador mediante la experimentación directa e inmediata de situaciones que se desarrollan en general; sea diaria o periódicamente en la organización.

Podemos evidenciar dichos métodos en distintos casos, por ejemplo practicando la forma de registrar entradas y salidas con la respectiva marcación en los relojes biométricos.

Los colaboradores deben tener claro conocimiento de como resolver cualquier problema que se les presentare dentro de la organización, saber exactamente a quien dirigirse y cómo hacerlo, es decir conocer el proceso a seguir.

Presentaremos algunas situaciones para que los colaboradores puedan comparar el caso con alguno en particular y así darle una solución correcta.

### **2.3 Diferencias entre el Entrenamiento y la Formación**

Tal como afirma Chiavenato I. (1988) La formación es el desarrollo de capacidades nuevas, mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. En resumen, formación y entrenamiento constituyen los procesos de desenvolvimiento o mejora de las capacidades, conocimientos y actitudes de los hombres.

El presente trabajo propone aplicar un proceso de Inducción General mediante la formación, ya que es en este primer proceso donde insertamos al nuevo colaborador a la organización le presentamos diversas situaciones de índole general organizacional.

En cambio cuando trabajemos el proceso de Inducción Específica utilizaremos el entrenamiento para generar espacios que posibiliten mediante la vivencia de varias situaciones, el perfeccionamiento de los conocimientos previos que el colaborador nuevo trae consigo.

### **2.4 EL APRENDIZAJE**

Para hablar sobre Aprendizaje en el presente trabajo, destacaremos la importancia del aprendizaje a nivel individual en las organizaciones.

Diremos que el ser humano genera aprendizaje al desarrollar una experiencia directa (haciendo) lo que desea aprender, podría asimilar parte de las funciones que debe realizar al observar cómo estas se desarrollan, o al recibirlas respectivas indicaciones; sin embargo el aprendizaje será generado en el momento justo en que se realice tal o cual actividad. Tal como cuando aprendimos a escribir y leer, a resolver operaciones matemáticas, más aún, afeitarnos, manejar un automóvil, etc.; sin importar el tiempo que necesitamos para desarrollar estas actividades por su

grado de dificultad, al final logramos aprender a realizar cada una de ellas e incluso perfeccionamos su ejecución empleando nuestra forma personal o característica de hacerlas generando así nuestro propio aprendizaje.

El aprendizaje organizativo es la capacidad de realizar un proceso que transforma la información en conocimiento.

Lo lleva a cabo la propia organización y sus integrantes, individuales o grupales, bien de forma independiente o solapada,

Además, le afectan una serie de factores relacionados con los sujetos y el contexto organizativo, y existen una serie de herramientas que lo facilitan.<sup>8</sup>

Las actividades empresariales, económicas y productivas, a lo largo del tiempo vienen produciendo grandes y realmente importantes cambios, y sus efectos se ven reflejados en su desarrollo, funcionamiento y comportamiento, lo que ha generado una evolución de la economía, estos avances son lo que conocemos como la etapa post-industrial o era del conocimiento, y es pues donde todo el conocimiento se considera como un activo básico y estratégico para las organizaciones, permitiéndoles así crear y mantener ventajas competitivas.

Dicho esto los colaboradores aprenden de las organizaciones y las organizaciones aprenden de ellos.

#### **2.4.1 Concepto de Aprendizaje**

El aprendizaje es una de las funciones mentales más importantes del ser humano, se relaciona con la educación y el desarrollo personal.

Se denomina **aprendizaje** al proceso de adquisición o modificación de conocimientos, destrezas, habilidades, valores y actitudes, posibilitado mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia.

---

<sup>8</sup><http://repositorio.bib.upct.es/dspace/bitstream/10317/614/1/aon.pdf> 08-12-2012

Dicho proceso, puede ser entendido a partir de diversas posturas, lo que implica que existen diferentes teorías vinculadas al hecho de aprender. La psicología conductista, al estudiar el comportamiento y la forma de modificar la conducta, describe el aprendizaje de acuerdo a los cambios que pueden observarse en la conducta de un sujeto.

El aprendizaje humano se define como el cambio relativamente invariable de la conducta de una persona a partir del resultado de la experiencia. Este cambio es conseguido tras el establecimiento de una asociación entre un estímulo y su correspondiente respuesta.

#### **2.4.2 Estilos de Aprendizaje**

Los estilos de aprendizaje son el conjunto de características psicológicas y cognitivas que suelen expresarse conjuntamente cuando una persona debe enfrentar una situación de aprendizaje; es decir, las distintas maneras en que un individuo puede aprender.<sup>9</sup>

Las personas siempre empleamos nuestra forma particular o característica de reaccionar frente a distintos estímulos, al interactuar en nuevos ambientes o situaciones, con nuevos compañeros o colaboradores de trabajo, por lo tanto no podemos hablar de estilos puros de aprendizaje, ya que cada uno utiliza varios y, a la vez diversos estilos propios de aprendizaje.

Los estilos de aprendizaje son todos los rasgos fisiológicos, cognitivos y afectivos que nos pueden indicar como una persona percibe las distintas interacciones y genera una respuesta dentro de un ambiente de aprendizaje, es así, que podremos observar el perfil de aprendizaje en la cantidad que la persona utiliza de cada estilo de aprendizaje.

Por lo tanto estilos de aprendizaje son los propios métodos o las estrategias que cada persona utiliza en el momento de aprender. Cada uno tiene su propia estrategia o estilo particular, velocidad, características o eficacia.

Al hablar de los componentes que intervienen en los estilos de aprendizaje, encontramos que, los que mayormente intervienen son:

- Condiciones físico-ambientales del espacio y/o aula de clase, luz, temperatura, sonido.
- Preferencias de contenidos, áreas y actividades, por parte del alumno.
- Tipo de agrupamiento: se refiere a si el alumno trabaja mejor individualmente, en pequeño grupo, dentro de un grupo clase, etc.
- Estrategias empleadas en la resolución de problemas por parte del alumno.
- Los niveles de atención en una actividad nueva y/o en actividades de retroalimentación.
- Los materiales que busca o requiere para solucionar algunas tareas.
- Los estímulos que le resultan más positivos para la realización de las tareas de aprendizaje.
- Motivación: qué tipo de trabajos le motivan e interesan más, identificando los niveles de dificultad, a quién atribuye fracasos y éxitos.

Estos son algunos factores que determinan los niveles y estilos de aprendizaje de los estudiantes en general <sup>10</sup>

Bajo este enunciado los factores anteriores son también intervinientes que pueden ser aplicados en un proceso de inducción de personal en las organizaciones.

---

<sup>9</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Estilo\\_de\\_aprendizaje](http://es.wikipedia.org/wiki/Estilo_de_aprendizaje), 01-11-2012

<sup>10</sup> Ídem 9

### 2.4.3 Teorías del Aprendizaje

Son muchas las teorías que se han vertido en torno a por qué y cómo los seres humanos acceden al conocimiento, como la de Pávlov, por ejemplo quien afirma que el conocimiento se adquiere a partir de la reacción frente a estímulos simultáneos; o la teoría de Albert Bandura en la cual se dice que cada individuo arma su propia forma de aprender de acuerdo a las condiciones primitivas que haya tenido un individuo para imitar modelos. Así mismo por otra parte, Piaget habla de aprendizaje analizando exclusivamente el desarrollo cognitivo.

Con las teorías del aprendizaje lo que se intenta es explicar la forma en la que se estructuran los significados y se aprenden conceptos nuevos.

Los conceptos sirven para reducir el aprendizaje a una forma muy simple o sencilla con el único fin de des complejizarlos y así poder asimilarlos; de esta manera los conceptos no solo sirven para identificar personas u objetos, sino más bien nos ayudan a ordenarlos y encasillar la realidad, de forma que podamos predecir aquello que ocurrirá.

Para concluir diremos que el aprendizaje al ser una de las funciones básicas de la mente humana, en cuanto a la adquisición de conocimientos a partir de determinada información externa, es un elemento importante tanto en la formación como en el entrenamiento de los colaboradores nuevos quienes desarrollarán su aprendizaje al enfrentarse a las nuevas experiencias que vivirá en su nueva organización.

### 2.4.4 Herramientas del Aprendizaje

Las tecnologías de la información muy utilizadas en la actualidad permiten generar, acceder, transferir, compartir y codificar conocimientos e información; promueven a mejorar la comunicación, colaboración y la búsqueda de conocimiento personal por lo que las consideraremos como herramientas del aprendizaje.

En el ámbito laboral es infructuoso memorizar los contenidos o la información, es importante **interpretar** y **analizar** esto realmente es útil en el desempeño laboral,



muchas de las situaciones que se tienen que sortear en las actividades diarias, están relacionadas a las acciones antes mencionadas.

Estamos en un mundo cambiante y donde la información se encuentra a disposición de todos, por lo tanto es necesario ser competitivo en lo que se hace, existen una serie de herramientas para facilitar el aprendizaje, la clave está en elegir la más adecuada, entre la lista tenemos:

Herramientas de aprendizaje visual:

- Redes Sociales.
- Enciclopedias.
- Computadores.
- Tabletas electrónicas.
- Aulas virtuales.
- Bibliotecas.
- Aulas presenciales.
- Blogs.

#### **2.4.5 Etapas del Aprendizaje a lo largo de la vida**

El criterio más alineado al presente trabajo sobre las etapas del aprendizaje es el que encontramos en el informe titulado “La educación encierra un tesoro” publicado por UNESCON 1996, en la cual se plantean cuatro pilares de la educación a lo largo de la vida: aprender a conocer, aprender hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser.

*Aprender a conocer*, combinando una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en un pequeño número de materias. Lo que supone además aprender e aprender para poder aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida.

*Aprender a hacer* a fin de adquirir no sólo una calificación profesional sino, más generalmente, una competencia que capacite al individuo para hacer frente a gran número de situaciones y a trabajar en equipo.

*Aprender a vivir juntos* desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz.

*Aprender a ser* para que florezca mejor la propia personalidad y se esté en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal.<sup>11</sup>

La vida es nuestra maestra y cada una de nosotros estamos en un continuo aprendizaje.

Todo el tiempo aprendemos nuevas habilidades, algunas son muy sencillas, y otras son más complejas y precisarán de un compromiso y una constancia para su desarrollo y dominio.

Recordemos las etapas del aprendizaje a lo largo de nuestra vida:

- **La Incompetencia inconsciente:** En esta etapa, desconocemos un sinnúmero de habilidades que podemos aprender y desarrollar.
- **La Incompetencia consciente:** Aquí somos conscientes de que podemos desarrollar una habilidad y comenzamos el aprendizaje.
- **La Competencia consciente:** En esta etapa hemos logrado un cierto grado de competencia sobre la habilidad que estamos aprendiendo y desarrollando, sin embargo realizamos la actividad teniendo plena consciencia de cada uno de los pasos a seguir para su desarrollo.

---

<sup>11</sup> Informe de la UNESCO, "La educación encierra un tesoro", 1996, pág. 36

- **La Competencia inconsciente:** en esta etapa desarrollamos una actividad sin la necesidad de poner atención consciente. Inconscientemente desarrollamos esta actividad que fue totalmente aprendida

En conclusión diremos que las etapas de aprendizaje se aplican a cualquier actividad nueva que desarrolle el ser humano. En nuestro caso cuando un nuevo colaborador inicia sus actividades en su nuevo cargo dentro de una organización, inconscientemente pasa por las enunciadas etapas hasta lograr assimilarlas por completo, dominándolas al punto de realizar algunas de ellas de manera inconsciente sin que esto afecte al correcto desarrollo de las mismas.

#### 2.4.6 Pirámide del Aprendizaje



GRAFICO 1.3

La pirámide del Aprendizaje

AUTOR: DAVID DALE

El gráfico muestra la relación entre el aumento de los elementos audiovisuales e interactivos y las tasas de retención de lo aprendido por parte de los estudiantes.

La pirámide ilustra cómo un estudiante puede modificar su nivel de retención desde un 5% en una clase expositiva; hasta un 80% si el estudiante participa en una experiencia de aprendizaje activo donde tiene que enseñar a otros pares lo que se está aprendiendo.

Pregunta: ¿en una clase expositiva tradicional donde el profesor expone de forma verbal a los estudiantes las temáticas a aprender, y estos toman notas de lo que escuchan, quién es la persona que más aprende en el aula?

Respuesta: De acuerdo a la pirámide del aprendizaje, el profesor.

Estos estudios abren una enorme posibilidad de combinar métodos de enseñanza - aprendizaje y utilizar técnicas específicas que propicien aprendizajes con una mayor retención de lo aprendido por parte de los estudiantes en el aula.

Basados en esta introducción estableceremos que el aprendizaje dentro del proceso de inducción de personal es muy importante, a tal punto que cuando un transmisor de conocimientos que en este caso será el jefe encargado o una persona que tenga total conocimiento de las actividades concernientes al cargo, transmita la información (enseñe) por obligación el nuevo colaborador pondrá en práctica de manera inmediata lo aprendido, puesto que es la única manera de ir confirmando el aprendizaje de las tareas asignadas, en este punto tanto el transmisor de información como el receptor aprenden, puesto que el nuevo colaborador integrará en la práctica de los nuevos conocimientos los que el mismo trae consigo, generándose así un intercambio de conocimientos donde se enseñan el uno al otro, por un lado los nuevos conocimientos y por el otro |competencias para desarrollarlos; asegurando así en un 80% el aprendizaje según la pirámide antes citada.

### **2.4.7 Características y particularidades del Aprendizaje**

El aprendizaje, si bien es un proceso, también resulta un producto por cuanto son, precisamente, los productos los que atestiguan, de manera concreta, los procesos.

Aprender, para algunos, no es más que concretar un proceso activo de construcción que lleva a cabo en su interior el sujeto que aprende (teorías constructivistas) No debe olvidarse que la mente del educando, su sustrato material neuronal, no se comporta solo como un sistema de fotocopiado humano que sólo reproduce en forma mecánica, más o menos exacta y de forma instantánea, los aspectos de la realidad objetiva que se introducen en el referido soporte receptor neuronal. El individuo ante tal influjo del entorno, de la realidad objetiva, no copia simplemente sino también transforma la realidad de lo que refleja, o lo que es lo mismo, construye algo propio y personal con los datos que la antes mencionada realidad objetiva le entrega, debiéndose advertir sobre la posibilidad de que si la forma en que se produce la transmisión de las esencialidades reales resultan interferidas de manera adversa o debido al hecho de que el propio educando no pone, por parte de sí, interés o voluntad, que equivale a decir la atención y concentración necesarias, sólo se alcanzaran aprendizajes frágiles y de corta duración.

Asimismo, en el aprendizaje de algo influye, de manera importante, el significado que lo que se aprende tiene para el individuo en cuestión, pudiéndose hacer una distinción entre el llamado significado lógico y el significado psicológico de los aprendizajes; por muy relevante que sea en sí mismo un contenido de aprendizaje, es necesario que la persona lo trabaje, lo construya y, al mismo tiempo, le asigne un determinado grado de significación subjetiva para que se plasme o concrete, un aprendizaje significativo que equivale a decir, se produzca una real asimilación, adquisición y retención del conocimiento ofrecido.

El aprendizaje se puede considerar igualmente como el producto o fruto de una interacción social y desde este punto de vista es, intrínsecamente, un proceso social, tanto por sus contenidos como por las formas en que se genera. El sujeto aprende de los otros y con los otros; en esa interacción desarrolla su inteligencia práctica y la de tipo reflexivo, construyendo e internalizando nuevos conocimientos o representaciones mentales a lo largo de toda su vida, de manera tal que los primeros

favorecen la adquisición de otros y así sucesivamente, de aquí que el aprendizaje pueda ser considerado como un producto y resultado de la educación y no un simple prerrequisito para que ella pueda generar aprendizajes: la educación devendrá, entonces, el hilo conductor, el comando del desarrollo.

El aprendizaje, por su esencia y naturaleza, no puede ser reducido y mucho menos explicarse en base de lo planteado por las llamadas corrientes conductistas o asociacionistas y las cognitivas. No puede ser concebido como un proceso de simple asociación mecánica entre los estímulos aplicados y las respuestas provocadas por estos, determinadas tan solo por las condiciones externas imperantes, ignorándose todas aquellas intervenciones, realmente mediadoras y moduladoras, de las numerosas variables inherentes a la estructura interna, principalmente del subsistema nervioso central del sujeto cognoscente, que aprende. No es simplemente la conexión entre el estímulo y la respuesta, la respuesta condicionada, el hábito es, además de esto, lo que resulta de la interacción del propio individuo que se apropia del conocimiento de determinado aspecto de la realidad objetiva, con su entorno físico, químico, biológico y, de manera particularmente importante del componente social de éste. No es sólo el comportamiento y el aprendizaje una mera consecuencia de los estímulos ambientales incidentes sino también el fruto del reflejo de los mismos por una estructura material neuronal que resulta preparada o pre acondicionado por factores tales como el estado emocional y los intereses o motivaciones particulares. Se insiste, una vez más, que el aprendizaje emerge o resulta una consecuencia de la interacción, en un tiempo y en un espacio concretos, de todos los factores que muy bien pudiéramos llamar causales o determinantes del mismo, de manera dialéctica y necesaria.

La cognición es una condición y consecuencia del aprendizaje: no se conoce la realidad objetiva ni se puede influir sobre ella sin antes haberla aprendido, sobre todo, las leyes y principios que mueven su transformación evolutiva espacio-temporal. Es importante recalcar o insistir en el hecho de que las características y particularidades perceptivas del problema enfrentado devienen condiciones necesarias para su aprendizaje, recreación y solución; que en la adquisición de cualquier conocimiento, la organización de la estructura del sistema informativo que conllevan a él, resulta igualmente de particular trascendencia para alcanzar tal propósito u objetivo, a sabiendas de que todo aprendizaje que está unido o

relacionado con una consciente y consecuente comprensión sobre aquello que se aprende es más duradero, máxime si en el proceso cognitivo también aparece, con su función reguladora y facilitadora, una retroalimentación correcta que, en definitiva, va a influir en la determinación de un aprendizaje también correcto en un tiempo menor, sobre todo si se articula debidamente con los propósitos, objetivos y motivaciones propuestos por el individuo que aprende.

En el aprendizaje humano, en su favorecimiento cuanti-cualitativo, la interpretación holística y sistémica de los factores conductuales y la justa consideración valorativa de las variables internas del sujeto como portadoras o contenedoras de significación, resultan incuestionablemente importantes tratándose de la regulación didáctica del mismo, de aquí la necesidad de tomar en consideración estos aspectos a la hora de desarrollar procedimientos o modalidades de enseñanza dirigidos a sujetos que no necesariamente se van a encontrar en una posición tal que permita una interacción cara a cara con la persona responsabilizada con la transmisión de la información y el desarrollo de las habilidades y capacidades correspondientes.

En la misma medida en que se sea consecuente en la práctica con las consideraciones referidas se podrá llegar a influir sobre la eficiencia y eficacia del proceso de aprendizaje según el modelo de la ruta crítica: la vía más corta, recorrida en el menor tiempo, con los resultados más ricos en cantidad, calidad y duración. Hay quienes consideran que cuando registramos nuestros pensamientos en base de determinadas sensaciones, en el primer momento, no nos detenemos en el análisis de los detalles pero que más tarde los mismos resultan ubicados en determinadas locaciones de la mente que, equivale a decir, en diferentes fondos neuronales del subsistema nervioso central interrelacionados funcionalmente, para formar o construir partes de entidades o patrones organizados con determinada significación para el individuo que aprende.

Luego este construye en su mente, fruto de su actividad nerviosa superior, sus propias estructuras y patrones cognitivos de la realidad objetiva, del conocimiento que en definitiva va adquiriendo de distintos aspectos de la misma; así cuando pretende resolver un problema concreto, gracias a la capacidad que tiene para elaborar un pensamiento analizador y especulador, compara entre sí posibles patrones diferentes, formas en última instancia, comparación que va a permitirle llegar a la solución de la situación problemática de que se trate. De igual manera,

otros consideran que es en el pensamiento donde asienta el aprendizaje, que este no es más que la consecuencia de un conjunto de mecanismo que el organismo pone en movimiento para adaptarse al entorno donde existe y se mueve evolutivamente. El individuo primero asimila y luego acomoda lo asimilado. Es como si el organismo explorara el ambiente, tomara algunas de sus partes, las transformara y terminara luego incorporándolas a sí mismo en base de la existencia de esquemas mentales de asimilación o de acciones previamente realizadas, conceptos aprendidos con anterioridad que configuran, todos ellos, esquemas mentales que posibilitan subsiguientemente incorporar nuevos conceptos y desarrollar nuevos esquemas.

A su vez, mediante la acomodación, el organismo cambia su propia estructura, sobre todo a nivel del subsistema nervioso central, para adaptarse debidamente a la naturaleza de los nuevos aspectos de la realidad objetiva que serán aprendidos; que la mente, en última instancia, acepta como imposiciones de la referida realidad objetiva. Es válido identificar que es la concepción de aprendizaje de la psicología genética de Jean Piaget<sup>12</sup>.

## **2.5 LA ENSEÑANZA**

### **2.5.1 Concepto de enseñanza**

La enseñanza es una de las actividades y prácticas más nobles que desarrolla el ser humano en diferentes instancias de su vida. La misma implica el desarrollo de técnicas y métodos de variado estilo que tienen como objetivo el pasaje de conocimiento, información, valores y actitudes desde un individuo hacia otro.<sup>13</sup>

En las organizaciones el actor principal de la enseñanza será el jefe inmediato o el encargado de la inducción específica que a su vez domine las actividades del cargo, quien será portador de todos los conocimientos necesarios para el correcto y a la vez eficiente desempeño en el cargo, por ende transmisor de toda información concerniente al cargo y a la organización.

---

<sup>12</sup> PIAGET, Jean, La construcción de lo real en el niño, Edición Revolucionaria, La Habana 1972, Pág.45

<sup>13</sup> <http://www.definicionabc.com/social/ensenanza.php>, visto el 01-11-2012



### **2.5.2 Proceso de enseñanza**

El proceso de enseñanza consiste, fundamentalmente, en un conjunto de transformaciones sistemáticas de los fenómenos en general, sometidos éstos a una serie de cambios graduales cuyas etapas se producen y suceden en orden ascendente, de aquí que se la deba considerar como un proceso progresivo y en constante movimiento, con un desarrollo dinámico en su transformación continua, como consecuencia del proceso de enseñanza tienen lugar cambios sucesivos e ininterrumpidos en la actividad cognoscitiva del individuo con la participación de la ayuda del maestro o profesor en su labor conductora u orientadora hacia el dominio de los conocimientos, de las habilidades, los hábitos y conductas acordes con su concepción científica del mundo, que lo llevaran en su práctica existencia a un enfoque consecuente de la realidad material y social, todo lo cual implica necesariamente la transformación escalonada, paso a paso, de los procesos y características psicológicas que identifican al individuo como personalidad.

El proceso de enseñanza en tal virtud es progresivo y se encuentra en constante movimiento, y éste de manera ascendente; en las organizaciones se refleja como la transmisión total de todos los conocimientos, tanto generales como específicos sobre la organización misma, que inician en el preciso instante en que el nuevo colaborador inicia su proceso de inducción recibiendo datos generales como historia o antecedentes de la empresa, su misión visión y los valores que promueve y que desea que adquiera el colaborador, hasta llegar a la enseñanza específica de las variadas actividades y responsabilidades que deberá desarrollar.

Decimos que es un proceso sistémico transformador puesto que el nuevo colaborador tiene conocimientos básicos o generales sobre las actividades a desempeñar, sin embargo el modo como éstas se desarrollan en su nueva organización son el objetivo de dicha enseñanza.

### **2.5.3 Características y Particularidades de la Enseñanza**

Los conocimientos que trae el nuevo colaborador sobre un cargo específico si bien son elementales o en cierta forma completo, servirán como soporte de la enseñanza que este recibirá en su nueva organización, donde conocimientos previos y conocimientos nuevos se consolidarán para cumplir con los objetivos que se persiguen.

En la enseñanza se sintetizan conocimientos. Se va desde el no saber hasta el saber; desde el saber imperfecto, inacabado e insuficiente hasta el saber perfeccionado, suficiente y que sin llegar a ser del todo perfecto se acerca bastante a la realidad objetiva de la representación que con la misma se persigue.

La enseñanza persigue agrupar a los hechos, clasificarlos, comparándolos y descubriendo sus regularidades, sus necesarias interdependencias tanto aquellas de carácter general como las internas. Cuando se recorre el camino de la enseñanza, al final, como una consecuencia obligada, el neuro-reflejo de la realidad habrá cambiado, tendrá características cuanti-cualitativas diferentes, no se limita al plano de lo abstracto solamente sino que continúa elevándose más y más hacia lo concreto intelectual, o lo que es lo mismo, hacia niveles más altos de concretización, donde sin dejar de incluirse lo teórico se logra un mayor grado de entendimiento del proceso real.

Todo proceso de enseñanza científica será como un motor impulsor del desarrollo que, subsiguientemente, y en un mecanismo de retroalimentación positiva, favorecerá su propio desarrollo futuro, en el instante en que las exigencias aparecidas se encuentren en la llamada "zona de desarrollo próximo" del individuo al cual se enseña, es decir, todo proceso de enseñanza científica deviene en una poderosa fuerza desarrolladora, promotora de la apropiación del conocimiento necesario para asegurar la transformación continua, sostenible, del entorno del individuo en aras de su propio beneficio como ente biológico y de la colectividad de la cual es él un

componente inseparable. La enseñanza se la ha de considerar estrecha e inseparablemente vinculada a la educación y, por lo tanto, a la formación de una concepción determinada del mundo y también de la vida. No debe olvidarse que los contenidos de la propia enseñanza determinan, en gran medida, su efecto educativo; que la enseñanza está de manera necesaria, sujeta a los cambios condicionados por el desarrollo histórico-social, de las necesidades materiales y espirituales de las colectividades; que su objetivo supremo ha de ser siempre tratar de alcanzar el dominio de todos los conocimientos acumulados por la experiencia cultural.

Concluyendo, las principales características de la enseñanza en una organización transforman a la enseñanza organizacional en promotora, desarrolladora y generadora de la apropiación de los conocimientos empresariales que resultarán en la transformación de un nuevo colaborador a un integrante más de la organización.

## **2.6 El Proceso de Enseñanza-Aprendizaje**

No podríamos hablar de Enseñanza sin Aprendizaje o de Aprendizaje sin Enseñanza, a nivel organizacional, aunque un nuevo colaborador inicie con vastos conocimientos sobre un cargo a desarrollar, si no obtiene la enseñanza correcta dirigida desde los reglamentos o políticas internas, o desde los procedimientos pre establecidos en manuales de procesos y funciones vigentes, no podrá desarrollar un aprendizaje significativo, pudiendo esto resultar en errores y pérdidas de tiempo y recursos.

La enseñanza existe para el aprendizaje, sin ella no se alcanza el segundo en la medida y cualidad requeridas; mediante la misma el aprendizaje estimula, lo que posibilita a su vez que estos dos aspectos integrantes del proceso enseñanza-aprendizaje conserven, cada uno por separado sus particularidades y peculiaridades y al mismo tiempo conformen una unidad entre el papel orientador del maestro o profesor y la actividad del educando. La enseñanza es siempre un complejo proceso dialéctico y su movimiento evolutivo está condicionado por las contradicciones internas, las cuales constituyen y devienen indetenibles fuerzas motrices de su propio desarrollo, regido por

leyes objetivas además de las condiciones fundamentales que hacen posible su concreción.

El proceso enseñanza-aprendizaje constituye un verdadero par dialéctico en el cual y, respecto al primer componente, el mismo se debe organizar y desarrollar de manera tal que resulte como lo que debe ser: un elemento facilitador de la apropiación del conocimiento de la realidad objetiva que, en su interacción con un sustrato material neuronal, asentado en el subsistema nervioso central del individuo, hará posible en el menor tiempo y con el mayor grado de eficiencia y eficacia alcanzable, el establecimiento de los necesarios engramas sensoriales, aspectos intelectivos y motores para que el referido reflejo se materialice y concrete, todo lo cual constituyen en definitiva premisas y requisitos para que la modalidad de formación logre los objetivos propuestos.<sup>14</sup>

## **2.7 Modelos Neurolingüísticos**

### **2.7.1 Sistemas de Representación**

Es importante para hablar de los sistemas de representación incluir en este estudio el Modelo Neurolingüístico de Aprendizaje VAK, este modelo, conocido como: visual-auditivo-kinestésico (VAK) indica que la información ingresa a ser humanos por tres canales: ojo, oído, cuerpo o sistema de representación (visual, auditivo, kinestésico) siendo característicamente fundamentales para el aprendiz o para quien enseña.

En una empresa se podría ejemplificar este sistema al asignar un código de registro a un nuevo colaborador, si el código automáticamente viene a su mente recordando un numero parecido como el de su cédula o número telefónico este será visual; si al recibir el mismo código la persona asocia su pronunciación con una tonada o canción o simplemente lo rima con una frase que comúnmente utiliza, este es aprendizaje auditivo; y si al recibir su código de registro evoca sentimientos de asociación con la

suerte por ejemplo, dicho colaborador genera un sistema de representación kinestésico.

La mayoría de nosotros utilizamos los sistemas de representación de forma desigual, potenciando unos e infrautilizando otros. Los sistemas de representación se desarrollan más cuanto más los utilizamos. La persona acostumbrada a seleccionar un tipo de información absorberá con mayor facilidad la información de ese tipo o, planteándolo al revés, la persona acostumbrada a ignorar la información que recibe por un canal determinado no aprenderá la información que reciba por ese canal, no porque no le interese, sino porque no está acostumbrada a prestarle atención a esa fuente de información. Utilizar más un sistema implica que hay sistemas que se utilizan menos y, por lo tanto, que distintos sistemas de representación tendrán distinto grado de desarrollo.

Se estima que:

- UN 40% DE LA PERSONA ES VISUAL
- UN 30% AUDITIVA
- UN 30% KINESTÉSICA.

### **2.7.1.1 Auditivo**

La personas utilizamos el sistema de representación auditivo lo hacemos de manera secuencial y ordenada.

Un nuevo colaborador que tenga mayormente desarrollado el sistema de representación auditivo, aprenderá mejor cuando reciba las explicaciones oralmente, y así mismo pueda hablar y explicar toda la información aprendida a su interlocutor, le será mucho más fácil expresar sus dudas y confirmar su aprendizaje repitiendo lo que se le enseñó.

---

<sup>14</sup> [http://www.libreriapedagogica.com/butlletins/butlletins\\_inicials/proceso\\_de\\_ensenanza1.htm](http://www.libreriapedagogica.com/butlletins/butlletins_inicials/proceso_de_ensenanza1.htm)

### **2.7.1.2 Kinestésico**

Cuando procesamos la información asociándola a nuestras sensaciones y movimientos, a nuestro cuerpo, estamos utilizando el sistema de representación kinestésico.

Involucrar el sistema de representación kinestésico en la mayoría de las personas es inconsciente, sin embargo en una fábrica por ejemplo, será justamente donde podemos observar el desarrollo de este sistema, puesto que un operario de cualquier máquina debe por obligación desarrollar este sistema ya que su trabajo dependerá directamente de un movimiento que hará su cuerpo de manera repetitiva; y una vez que un colaborador aprende algo utilizando su cuerpo, o con la memoria muscular, es muy difícil que se olvide.

Sin embargo no debemos olvidar que es más difícil aprender este sistema kinestésico que cualquiera de los otros dos sistemas, y esto no significa que una persona no se encuentre en condiciones de aprender, sino más bien que tiene muy marcado su propio modelo de representación y le será difícil cambiarlo.

### **2.7.1.3 Visual**

Las personas que tienen el modelo de representación visual desarrollado de mayor manera, tienen la habilidad de absorber gran cantidad de información con rapidez. Aprenden mejor al leer la información, este tipo de personas en una organización, fácilmente podrán aprender a desarrollar sus funciones simplemente con la entrega de un manual con sus actividades detalladas a seguir y las herramientas que le permitan observar directamente lo que desean.

Visualizar nos ayuda además a establecer relaciones entre distintas ideas y conceptos.

## CAPÍTULO II

### 2. ANÁLISIS DE MÉTODOS PARA LLEVAR A CABO UN PROCESO DE INDUCCIÓN

#### 2.1 El Entrenamiento como método en el Proceso de Inducción

El entrenamiento debe ser utilizado como método del proceso de inducción y como parte de un programa de adiestramiento continuo del nuevo colaborador en su puesto de trabajo y en la organización en general. La integración de estos dos procedimientos de gestión de talento humano permitirá ir delineando las estrategias para el desarrollo de talento a corto, mediano y largo plazo.

El entrenamiento será aplicado en la Inducción específica del cargo, lo llevará a cabo el jefe inmediato o un colaborador par, que tenga conocimiento total sobre las distintas actividades a desarrollar, considerando que el proceso de selección optimizó el ingreso de un colaborador con conocimientos previos, en esta etapa se desarrollarán las habilidades y se modificarán las actitudes del nuevo colaborador para alinearlas a los procesos y objetivos de la organización.

A continuación la propuesta la determinamos en el siguiente diagrama:

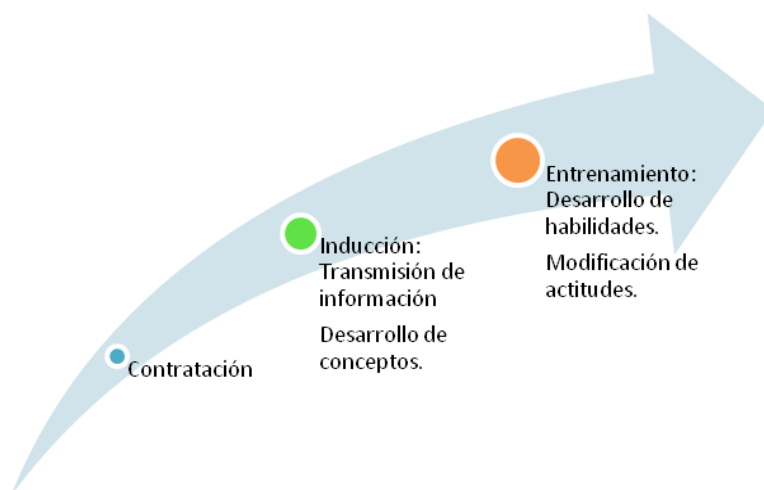


GRAFICO 1.4

Entrenamiento como proceso de inducción

AUTOR: TESISTA

## 2.2 La Formación como método en el Proceso de Inducción

La formación es un proceso de comunicación y la forma como se moldean las competencias del colaborador, por lo tanto estos procesos están intrínsecos en el procedimiento de inducción. El siguiente gráfico muestra como podemos visualizar la interacción propuesta:



GRAFICO 1.5

INTERACCION ENTRE LA INDUCCION Y LA FORMACION

AUTOR: TESISISTA

De esta manera proponemos como método para llevar a cabo el proceso de inducción general, la formación personal y profesional; en el gráfico expuesto podemos observar un engranaje que conjuga entrenamiento y formación dentro del proceso de inducción. Conocedores de que todo nuevo integrante llega con ciertos conocimientos de la organización a la que se integra, será mediante la formación que lo insertemos e involucremos con su nueva empresa haciéndole conocedor y participe de toda la información general y de importancia para este como colaborador y beneficiario y a la vez representante de esta nueva organización.



## **CAPÍTULO III**

### **3. LA RE-INDUCCIÓN DE PERSONAL**

Claramente observamos que el proceso de inducción de personal se convierte en la catapulta hacia la consecución de los objetivos de una organización mediante la correcta integración de un colaborador a su cargo; bajo esta premisa pasaremos a la RE-INDUCCION DEL PERSONAL, tomando en cuenta el cambio como motor de la gestión empresarial, la re inducción será el hilo conector de los colaboradores y la organización ya que mediante esta comunicaremos todos los cambios organizacionales que se presenten.

#### **3.1 Definición y Objetivos de la re-inducción de personal**

Entenderemos como Re inducción de personal el proceso mediante el cual la empresa reorienta la integración de todo su personal a su cultura organizacional, comunica a sus colaboradores sobre todas de las reformas que se produzcan en la organización, así como todos los cambios en la estructura organizativa, cargos y puestos de trabajo, tomando también en cuenta los resultados organizacionales obtenidos en un periodo previamente establecido.

Al desarrollar un correcto proceso de re inducción proponemos la consecución de los siguientes objetivos de parte de los colaboradores de la empresa u organización, logrando que estos:

- Conozcan las reformas que se presenten en la organización y sus funciones.
- Actualicen sus conocimientos alineándolos con las reformas políticas, económicas y sociales.
- Renueven su compromiso con la filosofía organizacional, en la práctica de valores y principios éticos y organizacionales.

- Se informen acerca de las nuevas disposiciones en procesos de administración de personal en Gestión de Talento Humano.
- Afiancen su sentido de pertenencia e identidad para con la entidad.
- Sean conscientes y evidencien los objetivos y metas alcanzados por la organización, de los que todos han sido partícipes.
- proyecten acciones, planes y programas generadores de desarrollo y crecimiento profesional personal y organizacional.

### **3.2 Importancia de la re inducción de personal**

La re inducción de personal es de gran importancia puesto que mediante ella establecemos la responsabilidad y corresponsabilidad organización - colaborador, alineando los objetivos organizacionales con los objetivos de los colaboradores tanto en su cargo, área o departamento cuanto en el ámbito general para la consecución de los mismos.

### **3.3 Cuando se debe aplicar un plan de re inducción**

Como recomendación se debe realizar cada dos años ó cuando se presente una transformación institucional que lo amerite, restructuración, cambios organizacionales administrativos, etc.

El presente producto recomienda incluir el proceso de Re inducción de personal en el Plan Operativo Anual, a fin de mantener actualizados e informados a los colaboradores sobre los objetivos anuales.

### **3.4 Etapas de la Re-Inducción de personal**

El presente trabajo propone a continuación las tres etapas que debería tener un correcto proceso de re inducción de personal en una organización:

- **Planificar y organizar la re inducción a desarrollarse**

Establecer un período que deberá contemplar un análisis de resultados y deberá constar también en el Plan Operativo Anual de la Organización.

La organización hace más bien referencia al establecimiento de la fecha y hora exacta a realizar la re inducción, el canal a utilizar para la convocatoria a todo el personal, el lugar donde se va a desarrollar, etc.

- **Preparar el material a utilizarse para el proceso**

El departamento de Gestión de Talento Humano informará los cambios suscitados a nivel organizacional, cambios administrativos, promociones, novedades de índole laboral, modificaciones al reglamento interno en caso de haberse realizado, novedades salariales, etc.

El material a preparar será solicitado a cada área, específicamente se presentarán los informes de resultados de la gestión de esta área y su incidencia en la organización.

### **Interiorizar generalidades de la organización**

Recordar Misión, Visión y Objetivos Organizacionales, reinsertarse en la filosofía salesiana como estilo de vida profesional y organizacional.

### **3.5 Métodos a utilizarse en el proceso de re-inducción**

Al haber establecido entrenamiento y formación como los métodos que usaremos para un eficaz desarrollo del proceso de inducción de personal, basaremos la presente propuesta en un método activo participativo desarrollado por Juan José Gutiérrez Co-Fundador y Director de INNCREA CHILE, Innovación & Creatividad Facilitadores de Chile, quien indica que el método activo participativo denominado Aprendizaje Creativo Vivencial, es activo en la medida que las personas involucradas en el proceso educativo van adquiriendo y generando conocimiento desde su experiencia y en la práctica misma.

Es participativo en tanto el educando participa en la generación del conocimiento aportando ideas, experiencias, involucrándose con otros en el desafío de saber. Así, no es un ente pasivo al que se le “inyecta” o se le “deposita” conocimiento.

El proceso de re inducción a desarrollarse en Editorial Don Bosco será un espacio generador, informativo y motivador que permitirá a todos los colaboradores compartir información y experiencias desarrolladas, presentando sus resultados y proponiendo estrategias para el cumplimiento de los próximos resultados establecidos.

### **3.6 Resultados del proceso de Re-inducción**

Al desarrollar un proceso de re inducción de personal y establecerlo como proceso formal y parte de la gestión estratégica de una empresa u organización, estamos asegurando un óptimo desempeño de todos los colaboradores de dicha organización, puesto que, estos sentirán formar parte integral de la organización y que ellos mismos serán gestores de la consecución de los objetivos propuestos, son tomados en cuenta para futuras planificaciones y son un aporte fundamental para el crecimiento continuo general, y al ser parte del crecimiento la organización, esta podrá ver estos resultados reflejados en ganancias.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ELABORACION DE UN MANUAL DE LOS SUB PROCESOS DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN DE PERSONAL PARA EDITORIAL DON BOSCO.**

#### **4.1 Introducción**

A partir de este punto hemos de considerar a la Editorial Don Bosco como una “Obra Salesiana”

Los beneficios de un Manual de Inducción consisten en brindar información de la Visión, Misión, Objetivos, Valores, Procedimientos, Reglamento y beneficios, con los cuales se debe familiarizar todo el personal de la Obra, tanto el personal fijo, cuanto el que ingresa.

El manual de inducción incluirá el reglamento Interno de Trabajo, presentará un panorama de la estructura de la Obra, su historia y la cultura organizacional. Además se podrá contar con herramientas que alinearán la visión personal con la de la Organización.

En el manual se podrán identificar las fases del proceso de inducción así como las de la re-inducción del personal cuando así se lo requiera, previo estudio de aplicación de este último proceso.

Con el presente manual de los sub procesos de inducción y re inducción, los antiguos colaboradores o colaboradores fijos, así como los nuevos ingresos, y además de los directivos de Editorial Don Bosco serán quienes se beneficien conjuntamente, ya que contarán con una herramienta que permita la identificación de fortalezas y debilidades en los estudios que se realicen en relación al desarrollo organizacional, estudios de clima laboral, detección de necesidades de capacitación, y en general se estimulará al crecimiento de la organización como una Empresa Inteligente.

## 4.2 Esquema General del Proceso de Inducción

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
<b>Llenar el registro de Inducción</b>	Llene el formulario de <b>REGISTRO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL.</b>	<b>Gestión de Talento Humano</b>
<b>Elegir la persona encargada de llevar a cabo el proceso de inducción y el sitio donde se llevara a cabo la inducción general</b>	<p>Gestión de Talento Humano coordina con el Cliente Interno el lugar donde se desarrollara el proceso de inducción general.</p> <p>Determinar la persona idónea para realizar el proceso de inducción General y específica, en el área y/o sucursal correspondiente dependiendo de a donde ingresa el nuevo colaborador.</p>	<b>Gestión de Talento Humano / Cliente Interno</b>
<b>Preparar el material audiovisual</b>	<p>En un archivo digital incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CD Empresarial</li> </ul> <p>Este CD incluirá saludo de Bienvenida, historia de E.D.B., Misión, Visión y Valores.; Generalidades de la Obra Salesiana.</p> <p>Imprimir e incluir en una carpeta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia del Reglamento Interno de Trabajo.</li> <li>• Copia del Reglamento de Seguridad y Salud</li> </ul>	<b>Gestión de Talento Humano</b>

	<p>Ocupacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales de usuarios del sistema, uso de email y telefonía IP.</li> <li>• Acta de entrega de materiales de trabajo.</li> <li>• Cartilla de Bienvenida a la organización y beneficios que ofrece la obra.</li> </ul>	
<b>Convocar al personal que apoyara durante el proceso</b>	Elaborar la respectiva <b>Notificación</b> al personal que apoyará durante el proceso de inducción específica.	<b>Gestión de Talento Humano</b>
<b>Inicia el proceso de inducción</b>	Convocar al nuevo colaborador al proceso de inducción.  Bienvenida e Indicaciones generales de Salesianidad.	<b>Jefe de Gestión de Talento Humano</b>
<b>Evaluación del proceso de inducción</b>	Al cumplirse el primer mes de haber ingresado el nuevo colaborador a la empresa, realizar la <b>EVALUACION AL COLABORADOR.</b>	<b>Gestión de Talento Humano</b>

#### 4.2.1 Formularios y métodos a utilizar

	<b>REGISTRO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL</b>		No.: <input type="text"/>
	Fecha: <input type="text"/>		

#### 1. DATOS DEL NUEVO COLABORADOR:

<b>Apellidos y Nombres:</b>		<input type="text"/>	
<b>Profesión:</b>	<input type="text"/>	<b>Edad:</b>	<input type="text"/>
<b>Fecha de ingreso:</b>	<input type="text"/>	<b>Cargo al que ingresa:</b>	<input type="text"/>
<b>Motivo de la contratación:</b>			
Nuevo cargo:	<input type="checkbox"/>		
Reemplazo:	<input type="checkbox"/>	Motivo:	<input type="text"/>
<b>Tiempo de duración del contrato:</b>		<input type="text"/>	
<b>Forma de selección:</b>	Interna: <input type="checkbox"/>	Externa: <input type="checkbox"/>	Mixta: <input type="checkbox"/>

#### 2. DATOS PARA EL PROCESO DE INDUCCIÓN:

<b>Tiempo de Duración del proceso:</b>	<input type="text"/>
<b>Persona responsable del proceso de Inducción General:</b>	<input type="text"/>
<b>La persona a desvincularse va a realizar el proceso de entrenamiento al nuevo ocupante del cargo?</b>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
<b>Áreas o Departamentos que intervienen en la Inducción Específica:</b>	
<b>AREA / DEPARTAMENTO</b>	<b>RESPONSABLE / DELEGADO</b>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Lugar a desarrollar la inducción específica:</b>	<input type="text"/>
<b>Viáticos para traslado:</b>	NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> MONTO: <input type="text"/>

<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>FIRMAR SOLICITANTE</b>	<b>FIRMA DE RECURSOS HUMANOS</b>



## **INSTRUCTIVO PARA LLENAR REGISTRO DE**

### **INDUCCION GENERAL**

Este formulario servirá únicamente al departamento de Recursos Humanos, pues es este quien una vez culminado el proceso de selección de personal integrará al nuevo colaborador iniciando con el proceso de inducción antes de que este se integre a sus labores directamente en el cargo, así como también generará un registro de todos los procesos de inducción realizados.

El presente formulario debe ser llenado por el asistente de recursos humanos quien solicita al gerente de recursos humanos la inducción general del nuevo colaborador.

En este documento se registrará la fecha de solicitud y la fecha en la que se realizará la inducción general, y al final la fecha de ingreso del colaborador en su cargo, a la empresa.

En el casillero que solicita No, colocaremos el número de inducción que se está realizando.

En el casillero área o departamento, indicaremos el área o departamento al que pertenece el cargo.

En el casillero de cargo escribiremos el cargo que ocupará el nuevo colaborador.

En el casillero de Código. Se registrará el código asignado al colaborador al momento de su registro en la empresa.

Registraremos también la instrucción y o título profesional del nuevo colaborador.

En el casillero Requerimiento del cargo marcaremos la opción con una X dependiendo del caso si es un requerimiento NUEVO el nuevo colaborador es un reemplazo de un ex colaborador.

Registraremos también, el tipo de proceso de selección que se realizó para el cargo, marcando con una X si fue interno, externo o mixto.

Finalmente registraremos las firmas del solicitante y la firma del Jefe de Recursos Humanos como aprobación.



## NOTIFICACIÓN DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA

<b>Fecha:</b>	
<b>De:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Para:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Asunto:</b>	

Saludos Cordiales,

Por medio de la presente pongo a su conocimiento que el/la ....., ingresa a laborar en nuestra empresa en el cargo de ..... a partir del día ..... del mes de ....., del presente.

Por tal motivo solicitamos delegar a un representante del Departamento a su cargo para que realice el proceso de Inducción Especifica en los insumos que intervienen en el desarrollo de las actividades del cargo en mención; una vez concluido el proceso solicitamos elaborar el informe respectivo.

Cualquier situación o detalle que se presente durante el desarrollo comunicar a Recursos Humanos.

Por la atención y el apoyo brindado anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

N.N.

GESTION DE TALENTO HUMANO

## **INSTRUCTIVO**

### **NOTIFICACION DE INDUCCION ESPECÍFICA**

Este formato servirá al Departamento de Gestión del Talento Humano para coordinar la Inducción Específica requerida para los nuevos colaboradores, con las diferentes áreas o departamentos intervinientes en el proceso; en el mismo se notificará a manera de memorándum con fecha e indicación de la persona responsable en GTH, para el responsable del área de la que se necesita la inducción. Estableciendo como asunto, Inducción de: el área o departamento solicitado, por ejemplo:

Inducción de Contabilidad, de Sistemas, de Encuadernación, etc.

En el cuerpo de esta notificación informamos el ingreso de un nuevo colaborador, comunicamos su título (si lo tuviese) y nombre, y la fecha de ingreso del mismo.

Luego solicitamos la delegación de un colaborador del área o departamento que será el responsable del proceso de inducción específica.

Al mismo tiempo solicitamos que inmediatamente concluido el proceso se realice el informe respectivo sobre su desarrollo.



## INFORME DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA

### DATOS GENERALES:

<b>Fecha de Elaboración:</b>	
<b>Elaborado por:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Cargo:</b>	

### INFORME:

<b>NOMBRE DEL ENTRENADOR:</b>	
-------------------------------	--

<b>NOMBRE DEL COLABORADOR CAPACITADO:</b>	
<b>CARGO:</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	

<b>FECHA DE INICIO DEL PROCESO:</b>	
<b>FECHA DE FINALIZACIÓN DEL PROCESO:</b>	
<b>TEMATICA RECIBIDA:</b>	

<b>RECOMENDACIONES PARA EL CANDIDATO:</b>

## **INSTRUCTIVO**

### **INFORME DE INDUCCION ESPECÍFICA**

Este informe servirá para monitorear y verificar la efectividad del proceso.

Iniciaremos registrando los datos generales sobre el proceso de inducción específica, la respectiva fecha en que se realiza el informe, quien lo elabora, a qué departamento pertenece y su cargo.

A continuación en el contenido del informe indicaremos nombre del entrenador (persona responsable de la Inducción específica).

Nombre del nuevo colaborador, cargo y departamento al que pertenece.

Haremos constar fechas de inicio y terminación del proceso, y una breve descripción de los temas impartidos durante el entrenamiento.

Finalmente, el entrenador registrará las recomendaciones que considere necesarias para el nuevo colaborador.



## EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL

### INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con las actividades realizadas en el proceso de inducción / re inducción, agradecemos diligenciar en su totalidad la información solicitada, a fin de aunar esfuerzos y consolidar las acciones de mejora en el procedimiento.

Para ello deberá marcar con una X la casilla correspondiente de acuerdo con el siguiente criterio:

**1. Malo**

**2. Regular**

**3. Bueno**

#	ITEM:	1	2	3	TOTAL
1	La duración del proceso fue el adecuado.				
2	El material suministrado como cartillas, folletos u otro material impreso es claro y legible.				
3	Los contenidos del material suministrado son claros y específicos.				
4	El material audiovisual es claro y preciso en el contenido que pretende informar.				
5	El lugar donde se desarrolló la exposición está libre de interrupciones y ruidos.				
6	Se cuenta con todo el material al momento de realizar la exposición.				
7	El lenguaje manejado por el expositor es claro y preciso.				
		<b>TOTAL</b>			

### CUADRO DE EQUIVALENCIA:

(Para uso de GESTION DE TALENTO HUMANO)

RANGO	VALORACIÓN
15 – 21	OPTIMO
8 – 14	ACEPTABLE
1 – 7	DEFICIENTE

## **INSTRUCTIVO**

### **EVALUACION DEL PROCESO DE INDUCCION GENERAL**

Evaluar el Proceso de Inducción general permitirá al Departamento de Gestión del Talento Humano, obtener datos cuantitativos y cualitativos de la efectividad con que se lleve a cabo dicho proceso, obteniendo indicadores que nos permitan tomar los correctivos necesarios para mejorar el proceso visualizando exactamente qué es lo que no se está realizando de forma adecuada.

### CUESTIONARIO DE EVALUACION DE INDUCCIÓN

FECHA:	
CODIGO DEL PROCESO:	
NOMBRE EVALUADO:	
CARGO:	
AREA / DEPARTAMENTO:	

Con la finalidad de realizar procesos de mejora continua le solicitamos contestar el siguiente cuestionario que constas de dos partes:

- 1) Evaluación de conocimientos sobre la Empresa.
- 2) Evaluación a la organización.

#### 1) EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS SOBRE LA ORGANIZACIÓN

##### 1 Describa la Visión y Misión de Editorial Don Bosco:

Visión:

Misión:

##### 2 Describa la misión de su cargo:

##### 3 Enliste las principales funciones de su cargo:

##### 4 Complete:

Nombre de su Jefe inmediato:	
# de personas a su cargo:	
Horario de Trabajo:	
Tipo de contrato:	
Fecha terminación periodo de prueba:	
Beneficios adicionales proporcionados por la empresa:	

##### 5 Realice el organigrama funcional de la Empresa, identifique el cargo y área a la que usted pertenece:



## 2) EVALUACIÓN A LA ORGANIZACIÓN

**Marque con una X en el casillero, su respuesta a las siguientes preguntas:**

a) Recibio su puesto de trabajo con acta de entrega:

SI  NO  Por qué?

b) Le entregaron un listado de actividades pendientes por resolver:

SI  NO  Por qué?

c) Cuenta con los implementos necesarios para desarrollar sus actividades:

SI  NO  Por qué?

d) Le asignaron casillero o parqueadero?

SI  NO  Por qué?

e) Las actividades que debe realizar en su cargo son claras?

SI  NO  Por qué?

f) Conoce y comprende los Manuales de manejo del sistema:

SI  NO  Por qué?

g) Sabe el manejo correcto del correo electrónico, telefonía IP:

SI  NO  Por qué?

**CUADRO DE CALIFICACIÓN:  
PRIMERA EVALUACIÓN**

<b>RANGO</b>	<b>EQUIVALENCIA</b>
11 a 15	BUENO
6 a 10	MALO
1 a 5	REGULAR

**PLANTILLA DE ACCIONES A TOMAR PARA EVALUACIÓN A LA ORGANIZACIÓN**

Se deberá colocar en el casillero de Respuesta proporcionada por el colaborador y frente a este detalle redactar la acción correctiva en caso sea negativa la respuesta.

<b>LITERAL</b>	<b>Respuesta proporcionada por el colaborador</b>	<b>ACCIONES A TOMAR</b>
a)		
b)		
c)		
d)		
e)		
f)		
g)		

## **INSTRUCTIVO**

### **CUESTIONARIO DE EVALUACION DE INDUCCIÓN AL COLABORADOR**

El Cuestionario de Evaluación de Inducción al Colaborador, será la herramienta que permita medir el crecimiento del nuevo integrante, 30 días después de haberse desarrollado su inducción tanto al cargo como a la Obra, revisando su asimilación de los conocimientos propios de la inducción específica y midiendo los conocimientos concernientes a su cargo.

Esta herramienta podrá ser aplicada conjuntamente con la Evaluación de Desempeño, se recomienda como parte del primer mes de prueba, así podremos medir también la asimilación de las normas internas y la filosofía salesiana.

Será elemento fundamental que promueva la mejora continua de los colaboradores, detectando falencias de la inducción tanto general como específica.

Inicialmente, registraremos los datos del proceso como tal: fecha, código del proceso, nombre del evaluado, cargo y área o departamento al que pertenece.

En segundo lugar se incluyen las indicaciones del porqué de la presente evaluación, y la solicitud de contestar el cuestionario.

Evaluación de conocimientos sobre la Organización: Se solicitará al colaborador que en sus propias palabras escriba la Visión y Misión de la Obra.

A continuación se solicita indicar la misión propia del cargo al que pertenece.

Seguidamente enlistar brevemente sus funciones.

El siguiente numeral solicita datos propios del área, sección o departamento al que pertenece: nombre del jefe inmediato, personal a cargo, horario de trabajo, tipo de contrato, fecha en la que termina su periodo de prueba, beneficios de la Obra.

Para finalizar solicitando un boceto sencillo del organigrama de la Obra identificando el cargo y área a la que pertenece el colaborador evaluado.

La segunda parte es una Evaluación del colaborador a la Organización

En la que se solicita sencillamente colocar una X en el casillero SI o NO según sea su respuesta, y a la vez indicando el porqué de la misma en caso de ser negativa.

Se adjunta a esta herramienta la tabla de calificación de las 5 preguntas concernientes a inducción general.

Se asignarán 3 puntos a cada pregunta correcta, 2 en caso de estar medianamente completa y 1 si la respuesta está incompleta, si no contestara la pregunta formulada, se asignaran una calificación 0.

Una vez calificada la evaluación sumamos Las 5 calificaciones y transformamos según esta tabla, de manera que obtendremos un resultado que indique si en respuesta a la inducción general el colaborador se encuentra en un nivel, bueno, regular o malo.

En cuanto a la Evaluación a la organización estableceremos planes de acción inmediatos, y correctivos a tomar frente a las deficiencias que presenta el colaborador evaluado

#### 4.2.2. Tiempo de duración de los procesos

##### Inducción General

El tiempo estimado para llevarse a cabo el proceso de Inducción General es de 2 horas y 25 minutos, distribuido de la siguiente manera:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Bienvenida, Indicaciones Generales de Salesianidad.</b>	15 min
<b>Registro y Generación de Ficha personal - Asignación de código Institucional.</b>	30 min
<b>Video de Bienvenida ( presentación General de la Empresa, Historia, Visión y Misión</b>	10 min
<b>Protocolo de presentación y recorrido por todas las áreas y los departamentos de la Obra.</b>	45 min
<b>Explicación de los beneficios recibidos por la empresa</b>	15 min
<b>Entrega de Cartilla de bienvenida a la Obra.</b>	5 min
<b>Retroalimentación:</b> respuesta a inquietudes presentadas por el candidato	15 min
<b>Firma del Acta de Inducción General.</b>	5 min
<b>TOTAL TIEMPO INVERTIDO:</b>	2 horas 25 minutos

## **Inducción Específica**

El tiempo estimado para llevarse a cabo el proceso de Inducción Específica es de 24 a 40 horas aproximadamente, distribuido de la siguiente manera:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Exposición de políticas y procedimientos del cargo.</b>	2 hora
<b>Revisión general del Sistema Informático de la empresa.</b>	2 hora
<b>Enseñar a manejar la telefonía IP y el correo electrónico</b>	1 hora
<b>Revisión y firma del Acta de entrega del cargo.</b>	30 min
<b>Entrenamiento en las actividades del cargo.</b>	21,30 a 40 horas
<b>TOTAL TIEMPO INVERTIDO:</b>	24 a 40 horas aproximadamente

Es necesario indicar que el presente producto variará en cuanto al tiempo en horas de entrenamiento puesto que las actividades del cargo dependerán directamente del área o departamento a que el cargo pertenezca.

## Re Inducción

El tiempo estimado para llevar a cabo el proceso de Re inducción del personal es de 2 horas y 30 minutos.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Establecimiento de fecha para desarrollo de re inducción, según planificación del POA.</b>	10 min
<b>Informar mediante correo electrónico a todas las áreas y departamentos las fechas a llevarse a cabo la re inducción.</b>	5 min
<b>Adecuar y preparar el espacio para desarrollo del proceso de Re inducción (materiales, proyectores, cartillas de bienvenida, etc.)</b>	30 min
<b>Iniciar el proceso con un video propio de las Obras Salesianas y su filosofía de trabajo.</b>	20 min
<b>Taller para recordar la Misión, Visión y Valores de la Obra Salesiana.</b>	10 min
<b>Socializar mediante el método activo participativo, los objetivos alcanzados durante el año y las noticias administrativas.</b>	1 hora
<b>Entregar la cartilla de bienvenida a la Obra a todos los colaboradores.</b>	10 min
<b>TOTAL TIEMPO INVERTIDO:</b>	<b>2 horas 15 minutos</b>

#### **4.2.2.1 Inducción General**

En esta etapa, el personal del departamento de Gestión de Talento Humano será el encargado de brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizarán algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema, iniciando con generalidades de Salesianidad por ser una Obra Salesiana.

Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa son vendedores y/o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

- Historia, Misión, Visión, Valores.
- Reglamento Interno de Trabajo
- Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional
- Listado de Beneficios brindados por la empresa a los colaboradores:
  1. Seguro de Salud.
  2. Tarjeta de Crédito de Comisariato
  3. Tarjeta de Crédito de Farmacia
  4. Seguro de Vida.
  5. Uniformes.
  6. Descuento y crédito para compra de útiles escolares.
  7. Préstamos.
  8. Capacitación

La información antes indicada se encuentra anexa al final del presente documento, además parte de dicha información será entregada en la Cartilla de bienvenida para todos los nuevos colaboradores.



#### **4.2.2.2 Inducción Específica**

En esta etapa, el encargado de la inducción específica previamente coordinado desde el departamento de Gestión de Talento Humano y a su vez designado por el jefe del respectivo departamento o área a la que se integra el nuevo colaborador será quien deba brindar toda la información específica de la función a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todos los aspecto relevante del cargo.

Es muy importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa y detallada sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente.

A continuación presentamos el manual de uso del correo electrónico institucional, el cual está diseñado por el departamento de sistemas de Editorial Don Bosco:

## MANUAL DE USO DE MICROSOFT OFFICE 365

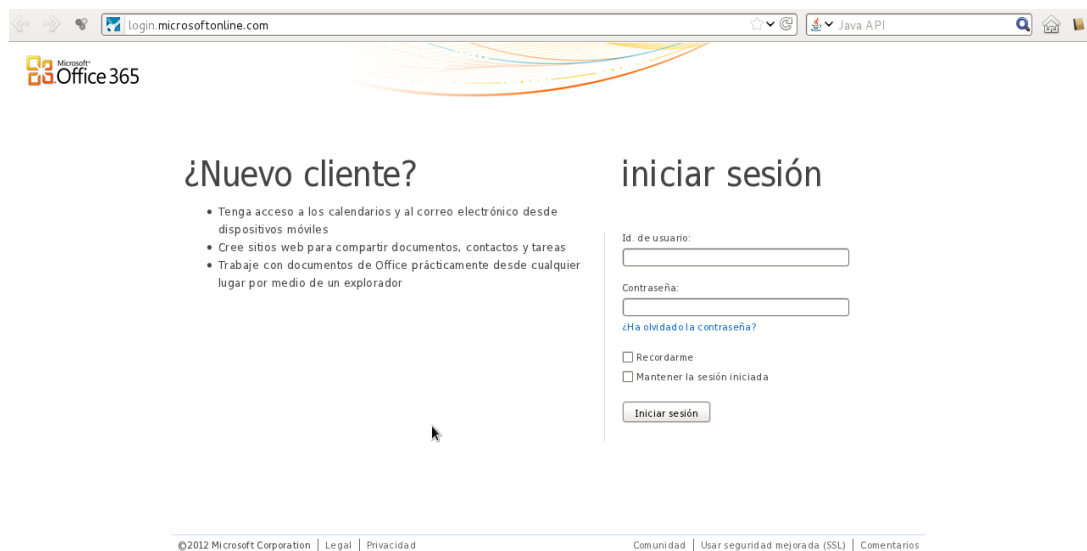
Este instructivo nos indicara los aspectos básicos del uso de Microsoft Office 365.

### PRIMERO

Desde el navegador ingresamos a la dirección.

**login.microsoftonline.com**

Y obtendremos una pantalla como esta



Como se puede ver es una pantalla de inicio de sesión similar a hotmail. Por lo tanto NO ES HOTMAIL, si tratamos de ingresar desde hotmail, no podremos hacerlo

Ingresamos con nuestro mismo correo electrónico que se utilizaba en Zimbra, la contraseña es diferente, esta será proporcionada por el departamento de Sistemas

Iniciado sesión se nos pedirá que cambiemos la clave por motivos de seguridad, una vez cambiada la clave, tendremos una pantalla como la siguiente:

### Comenzar aquí

1. Introducción a Office 365. [Ver el paseo para administradores](#)
2. Conozca los conceptos básicos. [Consultar la guía de Inicio rápido](#)

### Outlook

Lea el correo electrónico y obtenga acceso al calendario de Outlook, a los contactos y a las tareas.

[Bandeja de entrada](#) | [Calendario](#) | [Opciones](#)

### Lync

Utilice Lync para mensajería instantánea, llamadas de audio y vídeo, y reuniones en línea.  
[Instalar Lync](#)

### Sitio de grupo

Colabore en documentos y comparta información e ideas con SharePoint.  
[Visitar la página principal de SharePoint](#)

Sep 12 Wednesday

Buscar en la ayuda y en la

### Recursos

- [Importación de los contactos](#)
- [Conectar Outlook en su escritorio](#)
- [Ejecutar la guía de inicio rápido de configuración](#)
- [Descargas](#)

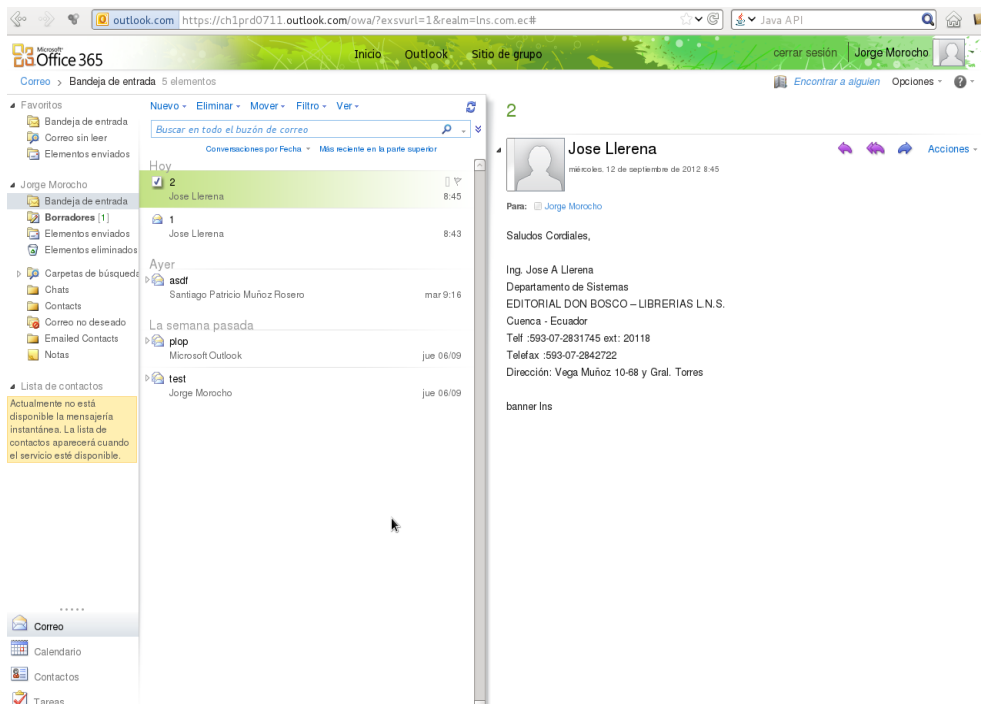
### Comunidad

- [Formular una pregunta en los foros](#)
- [Visitar nuestro blog](#)
- [Participar en la comunidad](#)

Lo que nos interesa es el correo, para lo cual damos clic en bandeja de entrada.

La interfaz del correo es bastante amigable e intuitiva, especialmente para aquellos usuarios que están familiarizados con Outlook.

El departamento de Sistemas se encargara de migrar los correos de Zimbra a Office 365.



#### **4.2.2.3 Evaluación de Resultados**

Al evaluar el proceso de inducción podremos definir claramente por un lado la percepción del nuevo colaborador sobre la Obra y su cargo, y por otro la eficacia del proceso, sencillamente siguiendo tres pasos:

- a) Aplicación de un formato de evaluación (anexo formato)

En este formato se evaluará tanto la inducción general como la inducción específica, esta herramienta se utilizará aplicándola luego de transcurridos 30 días desde el ingreso del nuevo colaborador a la Obra, de esta manera mediremos la eficacia tanto del proceso de inducción general como del proceso de inducción específica.

- b) Análisis de resultados

Según la tabla de resultados adjunta al formato de evaluación de inducción, que nos permitirá tener una valoración cuantitativa de los procesos de inducción general y específica.

- c) Elaboración de informe de evaluación de inducción, obtenido del análisis de resultados de la evaluación de inducción desarrollada por el departamento de Gestión de Talento Humano; incluyendo recomendaciones. Este informe servirá a dicho departamento para validar la efectividad del proceso y en consecuencia mejorarlo.

De la misma manera podrá verificar la eficacia del proceso de inducción específica y modificarlo si fuera necesario.

### 4.3 Diagrama del proceso de inducción

#### INDUCCION GENERAL

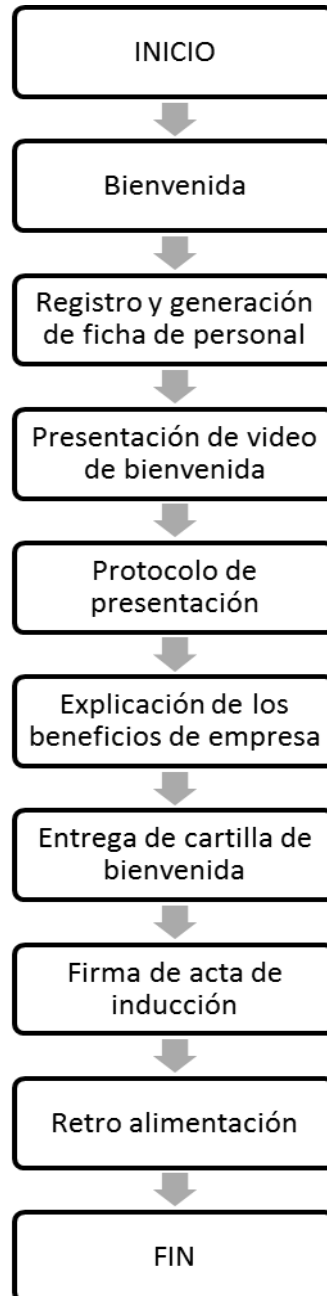


GRAFICO 1.6

#### INDUCCION GENERAL

AUTOR: TESISSTA

## FLUJOGRAMA INDUCCION ESPECÍFICA

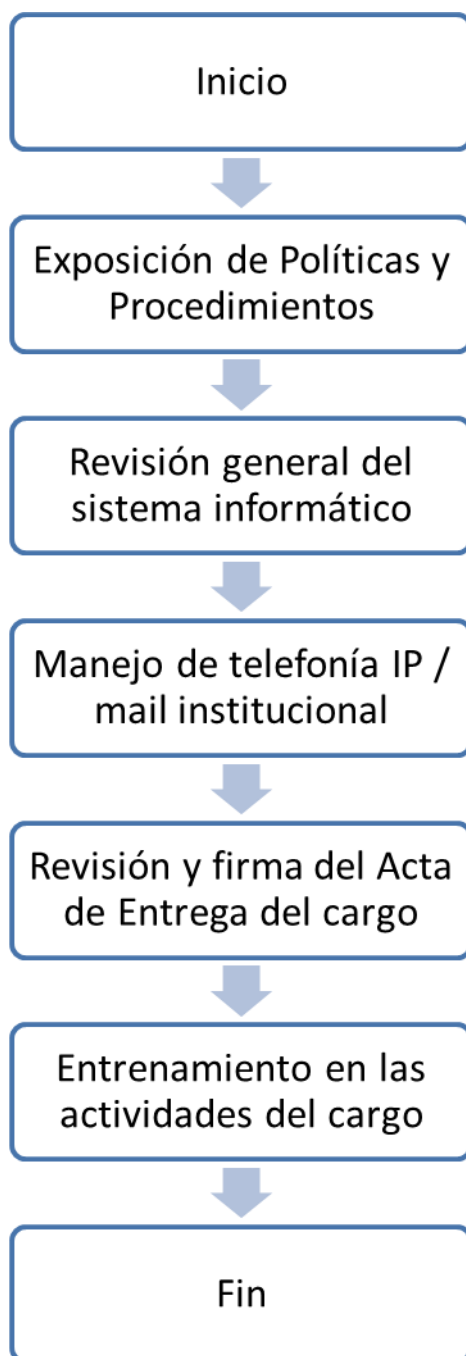


GRAFICO 1.7

INDUCCION ESPECÍFICA

AUTOR: TESISTA

#### 4.4 Diagrama del proceso de re-inducción



GRAFICO 1.8

RE INDUCCION

AUTOR: TESISTA

## **4.5 Contenido del Manual**

### **4.5.1 Información sobre la empresa**

En el año de 1888 los salesianos llegaron al Ecuador, sus primeros trabajos los de impresión los realizaron en Quito, Riobamba y Cuenca. El 19 de Marzo de 1920 el Padre salesiano Luis Natale Strazzieri, profesor del Colegio Cristóbal Colón de Guayaquil publicó su primer libro titulado "Manual de Historia del Ecuador" por L.N.S.(Luis Natale Strazzieri) que se imprimió en los talleres salesianos de tipografía y encuadernación de Quito.

Este acontecimiento marcó realmente el origen de EDITORIAL DON BOSCO del Ecuador y se ha convertido en la Casa Editora que sigue publicando textos de enseñanza con el sello L.N.S. (Luis Natale Strazzieri), para facilitar la tarea educativa de niños, jóvenes y clases populares.

Es en el año 1951, siendo Inspector del Ecuador el padre Pedro Giacomini, la Colección L.N.S. de textos escolares deja de imprimirse en Riobamba y pasa a la Imprenta salesiana de Cuenca, que se transforma en la E.D.B. Editorial Don Bosco.

La E.D.B. ubicada en la Parroquia María Auxiliadora en la ciudad de Cuenca, ha trabajado con especial dedicación para servir a la educación científica y espiritual de la niñez y juventud del Ecuador mediante la edición de textos escolares de calidad y con la más avanzada tecnología; anualmente tiene ingresos que sobrepasan los 6 millones de dólares, a través de la comercialización directa de sus textos en 9 librerías en todo el país y representantes de L.N.S.

En esta institución trabajan aproximadamente 130 personas a nivel nacional, de las cuales 60 pertenecen a la Editorial Don Bosco y a la Librería LNS de Cuenca, y el resto están distribuidas en el resto de sucursales en todo el país.

En las 8 décadas y media de intensa labor se han dado constantes innovaciones, sobre todo en el aspecto tecnológico, a fin de contar con una producción de calidad y acorde a las necesidades de la educación en el país y Latinoamérica.

E.D.B. cuenta con un sistema de comercialización a través de una red de 9 librerías. LNS promociona y distribuye este material en todo el territorio ecuatoriano, por



intermedio de sucursales ubicadas en varias ciudades: Cuenca, Quito, Guayaquil, Manta, Ambato, Santo Domingo de los Tsachilas, Ibarra, Machala, Riobamba.

Las publicaciones de los textos se dividen en cuatro áreas fundamentales de la educación: Lenguaje y Comunicación, Ciencias Naturales, Físico - Matemáticas y Ciencias Sociales. Sin embargo, también produce textos técnicos dirigidos a los maestros de pedagogía de enseñanza-aprendizaje para iniciación escolar.

Al ser una institución creada y mantenida con fines sociales, los textos son comercializados a precios accesibles para toda la población, a pesar de su altísima calidad en sus contenidos y en su presentación. Además, anualmente son donados textos a distintas entidades y personas que no cuentan con recursos para adquirir los manuales educativos.

#### **4.5.1.1 Visión y Misión**

Visión:

“Una empresa consolidada y comprometida con los desafíos que demandan una educación de calidad y la industria competitiva, ofreciendo productos y servicios diversificados con presencia en el mercado nacional e internacional a la vanguardia del desarrollo tecnológico”.<sup>15</sup>

Misión:

“Editorial Don Bosco es una empresa sin fines de lucro que trabaja bajo estándares internacionales de calidad. Elabora y comercializa textos y material didáctico acordes a las nuevas tendencias pedagógicas; ofrece servicios de impresión y acabados”.<sup>16</sup>

Basada en el principio educativo salesiano:

“Formar buenos cristianos y honrados ciudadanos”.

---

<sup>15</sup> Edibosco.com

<sup>16</sup> Ídem 14

Valores:

- Honestidad y lealtad en todos los actos
- Valoramos el talento y calidad humana
- Compromiso con los procesos y servicio a los demás
- Trabajo en equipo para lograr los objetivos
- Innovamos con creatividad
- Calidad y confiabilidad en productos y servicios
- Somos socialmente responsables<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Ídem 14

#### 4.5.1.2 Organigramas



GRAFICO 1.9

ORGANIGRAMA GENERAL

AUTOR: EDITORIAL DON BOSCO

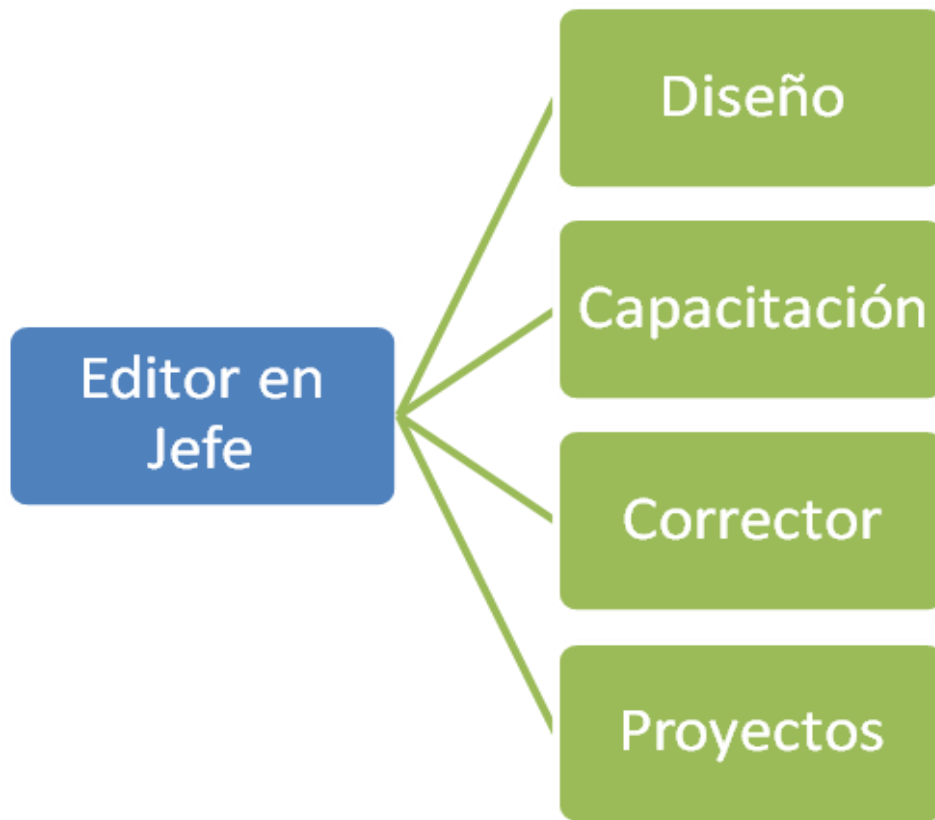


GRAFICO 1.10

ORGANIGRAMA DEL ÁREA EDITORIAL

AUTOR: **EDITORIAL DON BOSCO**

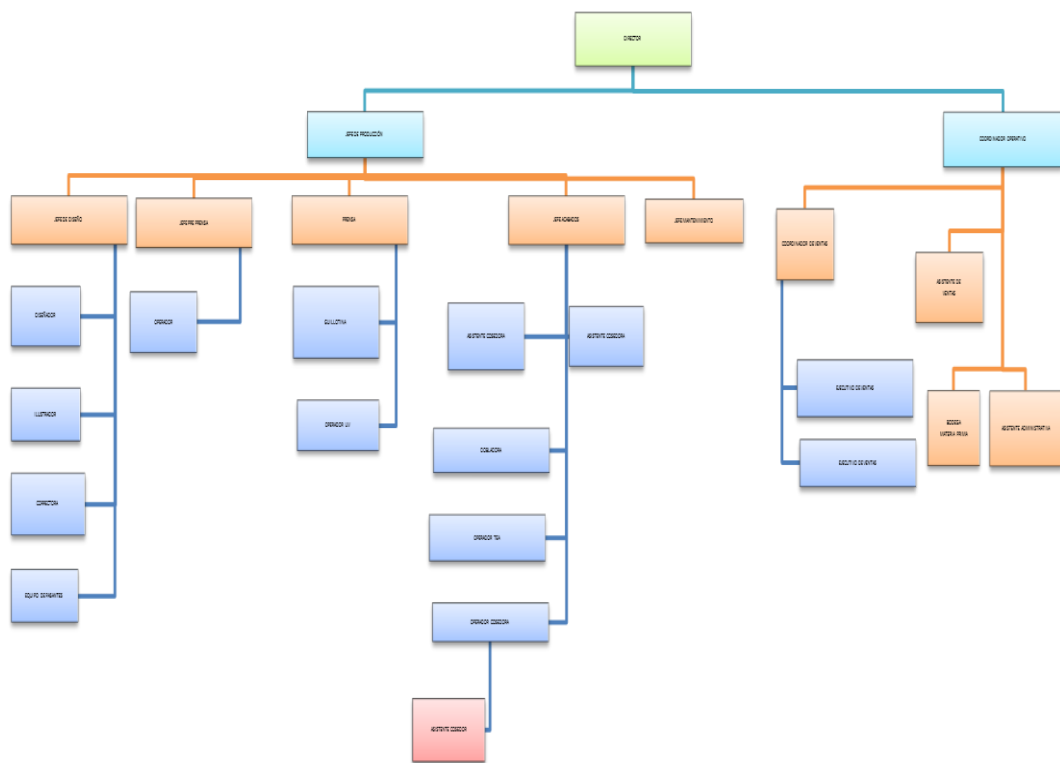


GRAFICO 1.11

**ORGANIGRAMA DEL CENTRO GRÁFICO SALESIANO (C.G.S.)**

**AUTOR: EDITORIAL DON BOSCO**

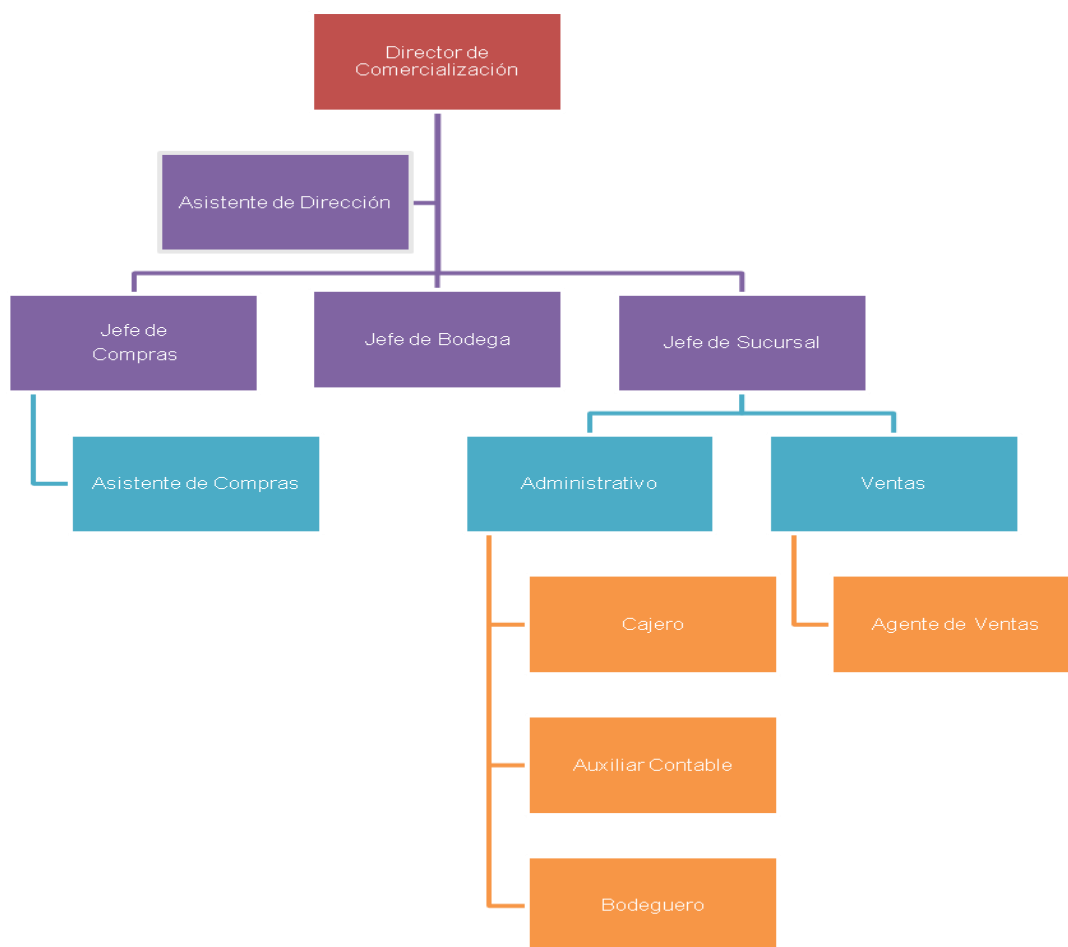


GRAFICO 1.12

**ORGANIGRAMA COMERCIALIZACION – LIBRERIAS L.N.S.**

**AUTOR: EDITORIAL DON BOSCO**

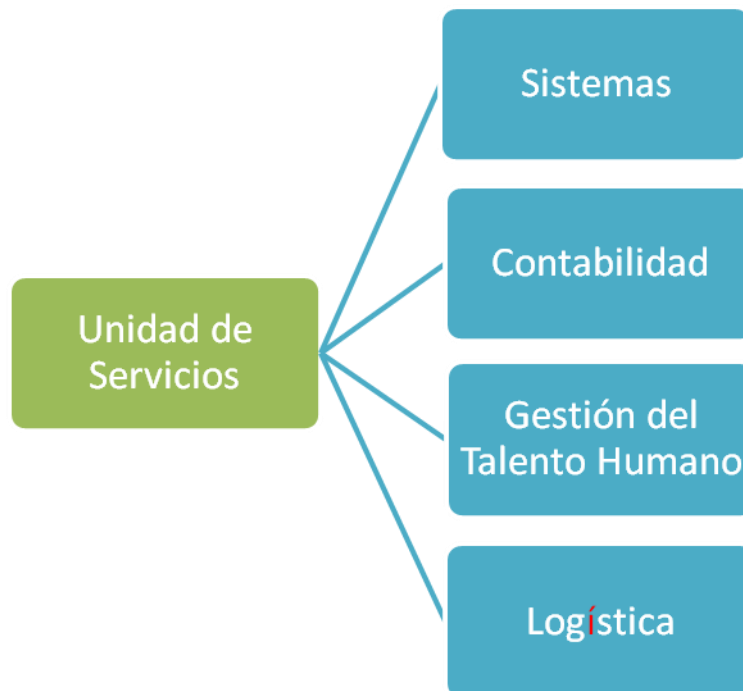


GRAFICO 1.13

**ORGANIGRAMA UNIDAD DE SERVICIOS**

**AUTOR: EDITORIAL DON BOSCO**

### 4.5.1.3 Operaciones de la empresa

Editorial Don Bosco al formar parte de la Sociedad Salesiana del Ecuador está enfocado en la producción de material educativo a través de la producción y comercialización de las series de textos de las áreas básicas y del proyecto de educación religiosa que está dirigido a instituciones educativas públicas y privadas.

A través del Centro Grafico Salesiano se brinda los servicios de impresión en una diversidad de productos.

Con los servicios y productos de esta empresa, se aporta a la formación de buenos cristianos y honrados ciudadanos dentro y fuera de la organización.

### 4.5.1.4 Aspectos Geográficos

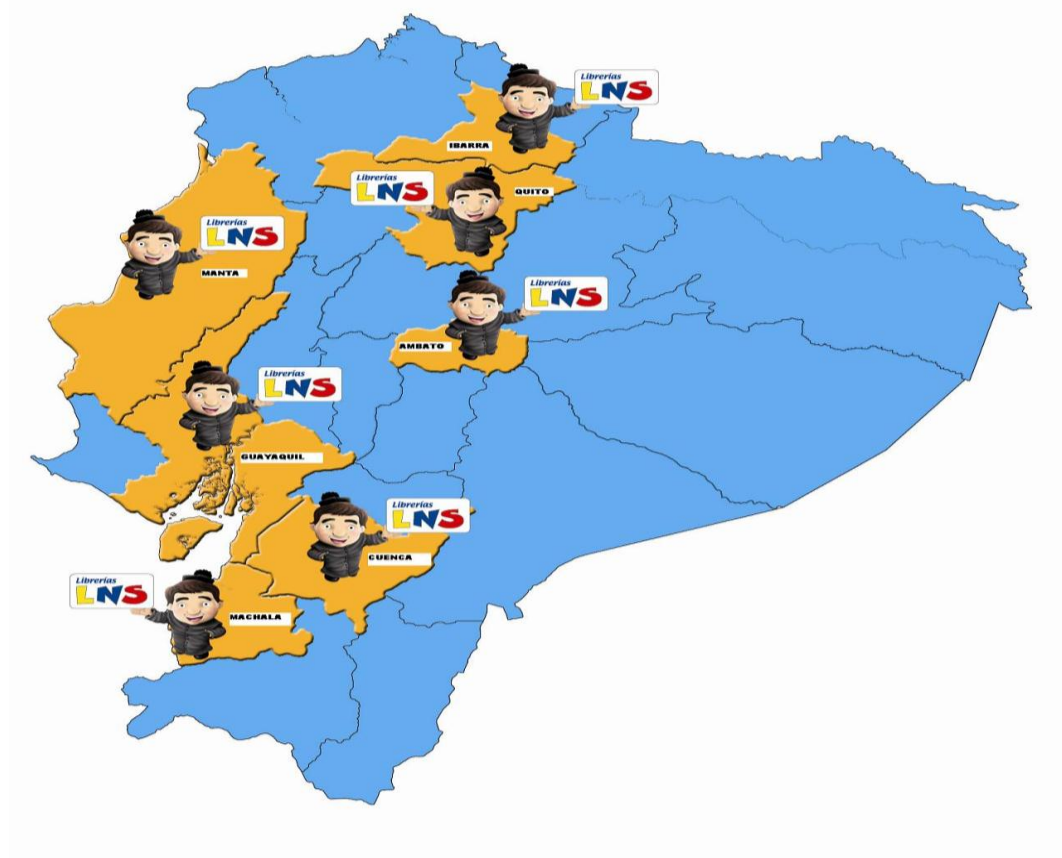


GRAFICO 1.14

**DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE SUCURSALES**

**AUTOR: EDITORIAL DON BOSCO**



## **4.5.2 Políticas, normas internas, beneficios, sistemas**

### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA EDITORIAL DON BOSCO Y LIBRERIAS L.N.S.**

#### **INTRODUCCIÓN**

**EDITORIAL DON BOSCO y LIBRERIAS L.N.S.** trabajan siguiendo el ejemplo de San Juan Bosco para el mejor desempeño de su función evangelizadora y cultural. Su finalidad, no es la de lucro sino cultural y religiosa.

#### **CAPÍTULO I**

##### **GENERALIDADES**

**Art. 1.-** El presente reglamento contiene un conjunto orgánico de las normas internas más esenciales para el buen funcionamiento de nuestros centros de trabajo en todo el país. Es obligación del personal que labora en los mismos, su fiel y exacto cumplimiento. Con este fin y para que sea fácilmente consultado, permanecerá a la vista del personal, en los lugares asignados para el efecto. Por lo tanto, los trabajadores no pueden alegar su desconocimiento.

**Art. 2.-** En cumplimiento de lo dispuesto en el Art. 64 del Código del Trabajo, y para los efectos previstos en dicho cuerpo de Leyes, **EDITORIAL DON BOSCO Y LIBRERIAS L.N.S** dictan el presente **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**, cuyas disposiciones rigen tanto para la parte empleadora como para sus **EMPLEADOS Y OBREROS** que prestan sus servicios.

**Art. 3.-** **EDITORIAL DON BOSCO** tiene como objeto desempeñar actividades de impresión y la edición de textos para la educación, considerándose los niveles: preprimario, primario, educación media y superior; y **LIBRERIAS L.N.S.** para la distribución y comercialización de los mismos, así como de útiles escolares y suministros de oficina. Por lo tanto, es de interés de la colectividad y educación en especial que su funcionamiento no sufra interrupción y se conserve dentro del más alto nivel. Igualmente realizará trabajos concretos y especiales para los clientes de la Editorial.

**Art. 4.-** Cuando en los artículos del presente reglamento, se usa la palabra “**EMPLEADOR**” se refiere con ella a **EDITORIAL DON BOSCO** o a **LIBRERÍAS L.N.S.**; cuando se use la palabra “**TRABAJADOR**”, se referirá con ella a los **EMPLEADOS Y OBREROS** en general, de uno y de otro sexo.

**Art. 5.-** Para el **EMPLEADOR**, es fundamental ganar día a día la confianza de su clientela, pero sobre todo de las Instituciones Educativas y de enseñanza general; para lo que se requiere darles en todo momento un servicio eficiente y de alta calidad; y este último, sólo es posible mediante la colaboración amplia, eficaz, cordial y oportuna de todo el personal.

**Art. 6.-** El contrato de trabajo de cualquier naturaleza que sea, establece derechos y obligaciones que son recíprocos para el empleador y trabajadores de la indicada empresa.

**Art. 7.-** La **REMUNERACION** es la contraprestación del trabajo cumplido. Para tener derecho a la remuneración hay que realizar la **OBLIGACION DE TRABAJAR**, en las formas y condiciones prescritas por la Ley y regulados por la parte empleadora.

**Art. 8.-** El presente Reglamento Interno de Trabajo, luego de que sea aprobado y dado a conocer en la forma prevista en la Ley, se entenderá conocido por todos los trabajadores de **EDITORIAL DON BOSCO Y LIBRERIAS L.N.S.**, así como también por su “representante” y administradores.

Por consiguiente, ni la parte empleadora o sus representantes, ni la parte trabajadora podrán alegar el desconocimiento de sus normas como causa de justificación por faltas que contra ellas se cometieron.

## **CAPÍTULO II**

### **REPRESENTACION DEL EMPLEADOR**

**Art. 9.-** El Gerente es el Representante Legal de las indicadas empresas, siendo en consecuencia el único facultado para contratar, suscribir los contratos de trabajo, y darlos por terminados de conformidad con las formas establecidas en la Ley. Quienes desempeñen funciones de dirección, administración o mando, podrán contratar, suscribir contratos o darlos por terminados, previa autorización escrita conferida por el Gerente de **EDITORIAL DON BOSCO**

Quienes desempeñen las funciones de administrador, en las ciudades distintas a las de la sede principal que se encuentra en la ciudad de Cuenca, tienen responsabilidad y autoridad en la dirección de la Editorial y Librerías en toda la República, comprendiendo todas sus secciones, dependencias y sucursales.

### **CAPÍTULO III**

#### **DE LA ADMISION DE LOS TRABAJADORES**

**Art. 10.-** Toda persona que desee prestar sus servicios en las empresas, deberá presentar una solicitud escrita al Gerente, Presidente o Administrador o representante, en los formularios que para el efecto se proporcionare: y deberá además reunir los siguientes requisitos:

- a) Tener mayoría de edad (18 años); sin perjuicio de lo determinado en los Artículos 35 y 134 y siguientes del Código del Trabajo y los pertinentes del Código de Menores, sobre todo las que se especifican en el Capítulo III del Título IV del citado cuerpo de Leyes.
- b) Haber terminado la Instrucción Primaria.
- c) Comprobar su buen estado de salud física y mental, mediante certificación de dos facultativos.
- d) Estar legalmente habilitado para el trabajo. Esto no impide que el empleador puede exigir mayores requerimientos de acuerdo al grado de responsabilidad que vaya a tener cada persona en su actividad laboral.
- e) Presentar su cédula de ciudadanía, certificado de votación.
- f) Dirección domiciliaria clara y completa, la cual deberá ser actualizada mediante el informe correspondiente que rendirá el trabajador a la Empresa, dentro de los ocho primeros días subsiguientes a las que tal cambio suceda.
- g) Certificados de honorabilidad de dos personas conocidas en la localidad, con sus direcciones y teléfonos.
- h) Certificados de trabajo anteriores, si los hubiere desempeñado con las direcciones y teléfonos.

**Art. 11.-** Todo trabajador aceptado para prestar sus servicios en la empresa, deberá suscribir un contrato de trabajo de acuerdo a lo previsto en el Código del Trabajo y otras Leyes Conexas.

**Art. 12.-** El contrato de trabajo deberá ser registrado ante la Autoridad competente, y además de las cláusulas legalmente pactadas se entenderá incorporadas al mismo, las disposiciones del Código del Trabajo y más Leyes conexas y afines, así como también las disposiciones del presente Reglamento Interno de Trabajo.

### CAPÍTULO III

#### DE LA ASISTENCIA AL TRABAJO:

**Art. 13.-** Todo el personal de la Empresa, tiene la obligación de asistir con puntualidad para iniciar sus labores en el Centro de Trabajo que preste sus servicios, en horas y turnos indicados en el horario aprobado legalmente según la naturaleza de la actividad laboral y las necesidades de la producción y servicios o de acuerdo a sus respectivos contratos, debiendo registrar su asistencia en la forma establecida en la Empresa, quedando prohibido marcar tarjetas de otros; si no marca la tarjeta de control de asistencia se sancionará de conformidad con lo dispuesto en los Arts. 47, 48, 49 y 50 del presente Reglamento o de acuerdo a la Ley; además el incumplimiento de esta regulación, constituirá una de las causales para solicitar el Visto Bueno.

La Empresa mantendrá sistemas de control de asistencia computarizado, por hojas sueltas o cualquier otro sistema que convenga a sus intereses.

**Art. 14.-** En caso de que el trabajador no pudiera concurrir al trabajo, dará aviso a su jefe inmediato superior, indicando las razones que hubiera para ello, las mismas que serán aceptadas o rechazadas de acuerdo a la justificación que deberá presentarse dentro de las 24 horas posteriores a la del comienzo de la falta. Si no se justifica la falta dentro de este tiempo se presumirá no existir justificación. El hecho de notificar la inasistencia no constituye justificación y la Empresa se reserva el derecho de calificar la ausencia de acuerdo con la Ley, para efectos de la remuneración. La justificación por motivos de enfermedad común, no profesional, se hará con un certificado médico de preferencia de un facultativo del IESS, conforme dispone el Art. 178 del Código del Trabajo..

**Art. 15.-** El trabajador que se enferme durante las horas de labor, dará aviso a su jefe inmediato, quien a su vez tomará las medidas más aconsejadas.

**Art. 16.-** El personal de turno no podrá abandonar el trabajo mientras no se presente su relevo. Si pasaren quince minutos al término del turno, el personal del turno saliente deberá sujetarse a las disposiciones que señale el supervisor. Se reconocerá como tiempo suplementario de trabajo aquel que recurriere hasta que se produzca el relevo.

**Art. 17.-** Las faltas reiteradas de puntualidad e inasistencia injustificadas al trabajo, redundan en perjuicio de la Empresa y serán sancionados de conformidad con lo dispuesto en el Art. 172 numeral 1) del Código de Trabajo, mediante el trámite respectivo; es decir: Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo, o por abandono de éste

por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un periodo mensual de labor, contado desde la última falta.

**Art. 18.-** los trabajadores tiene que permanecer en sus puestos o local de trabajo durante el desempeño de sus labores, quedando prohibido salir sin autorización, a no ser que estén realizando otros trabajos ordenados por los empleadores o representantes autorizados.

**Art. 19.-** Si el trabajador se presentare al trabajo después de los límites de tolerancia, en su horario o turno correspondiente, será sancionado conforme a la Ley, por el Gerente o su jefe inmediato; funcionarios ante quienes deberá presentarse obligatoriamente el trabajador atrasado. Los vendedores y comisionistas se sujetarán a sus respectivos contratos de trabajo y a las instrucciones del empleador.

**Art. 20.-** Los vendedores presentarán oportunamente las garantías, cuyas condiciones serán fijadas por la Gerencia, como requisito para el desempeño del cargo y cuando así lo exija la naturaleza del servicio; y, en atención a la cuantía y monto de los bienes que están bajo su responsabilidad. Solo el Gerente General o Administrador podrá exonerar de este requisito cuando a su juicio lo crea necesario.

**Art. 21.-** El incumplimiento del Reglamento, o del Manual de Funciones para el desempeño del cargo de vendedor o comercializador y además cargos afines, por los trabajadores de la matriz, sus sucursales o agencias, será considerado como acto de indisciplina o desobediencia graves para los efectos constantes del numeral 2 del Artículo 172 del Código del Trabajo.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONDUCTA DURANTE EL TRABAJO**

**Art. 22.-** Los trabajadores, deben ejecutar sus labores, de acuerdo a las cláusulas del contrato, a la clase de trabajo y a la ley, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma y lugar convenidos.

**Art. 23.-** Los trabajadores deben observar y mantener un trato cortés, respetuoso y comedido para sus compañeros, superiores y clientes, acatando en forma disciplinada las disposiciones y órdenes que se dicten. Igualmente las personas que se encuentren revestidas con cualquier tipo de autoridad, ejercerán este derecho con sujeción a las mismas normas de cortesía y respeto, en cuanto a su trato para con sus subordinados.

## CAPÍTULO V

### DE LAS OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

**Art. 24.-** Son derechos y obligaciones de los trabajadores todos los establecidos en las Leyes Laborales, en el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, en las normas del I.E.S.S., y en este Reglamento.

**Art. 25.-** Por este Reglamento se consideran expresamente como derechos de los trabajadores los siguientes:

- a) Cobrar sus remuneraciones en los términos fijados en los contratos, de conformidad con las normas puntualizadas en el Código del Trabajo.

Cumpliendo con lo fijado en el Art. 58 del Código del Trabajo para los efectos de la remuneración no se considerará como trabajo suplementario el realizado en horas que excedan de la jornada ordinaria cuando los empleados u obreros tuvieron funciones de confianza y dirección, esto es el de los que en cualquier forma representen al empleador o hagan sus veces; de los agentes viajeros, vendedores y cobradores siempre que no estén sujetos a horario fijo; y el de guardianes o porteros residentes. En estos casos es imprescindible suscribir el contrato y ante Autoridad competente.

- b) Gozar del tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la Ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendido por los facultativos del Departamento Médico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones.
- c) A que se le otorgue tres días de licencia con remuneración completa, en caso de fallecimiento de cónyuge o de sus parientes dentro del segundo grado de afinidad o de consanguinidad.
- d) A que se le cancele, el 100% de la remuneración, durante los tres primeros días de incapacidades para el trabajo producidas por enfermedad común.
- e) Denunciar inmediatamente al Gerente o a sus representantes cuando un personero de la Empresa les ha tratado sin la consideración debida, infiriéndoles maltratos de palabra u obra.
- f) Pedir a los empleadores que se les pague los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación, cuando por razones de servicio tengan que trasladarse a un lugar distinto de su residencia.
- g) Solicitar a los empleadores, en el caso de terminar las relaciones laborales, un certificado en el que consta, el nombre, la edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones percibidas, fecha de ingreso, fecha de salida y, los datos que interese y pida el trabajador. Este certificado será firmado por el gerente o su representante.
- h) Pedir a los empleadores que les proporcionen oportunamente los útiles, instrumentos, equipos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo.

- i) Marcar o registrar las horas de entrada y salida del trabajo, en los sistemas individuales de control de asistencia. Se respetará cualquier otro sistema de control vigente en la empresa.
- j) Guardar las pertenencias y más efectos personales, en los lugares destinados para el objeto.
- k) Cuidar los casilleros y lugares de seguridad, velando porque se mantengan en buen estado:
- l) Llevar puesto durante las horas de trabajo el uniforme de la Empresa, el mismo que lo tiene que utilizar con aseo, al igual que las máscaras, guantes y más elementos de protección industrial, cuidarlos, en debida forma para evitar su destrucción.
- m) Denunciar en la Oficina de Gestión de Talento Humano, las sustracciones de cosas o propiedades de la Empresa o sus trabajadores.
- n) Presentar oportunamente los informes que le fueren solicitados.
- o) Acatar y dar cumplimiento estricto a las ordenes emitidas por sus superiores jerárquicos:
- p) Proporcionar, antes de salir con vacaciones o licencia, las informaciones que fueran del caso para no interrumpir el normal desempeño de un departamento, o actividad.
- q) Proporcionar, información verídica sobre datos personales, antecedentes y los que requiera la Empresa, tanto para su contratación como durante el desempeño de sus funciones;
- r) Cuidar que no sufran deterioro o pérdida las herramientas de trabajo o credenciales que le otorgue la Empresa, para el desempeño de sus funciones.

**Art. 26.-** Son obligaciones y prohibiciones de los trabajadores las siguientes:

- 1) Cumplir con las normas establecidas en las Leyes Laborales.
- 2) Obedecer y respetar a sus superiores; sin perjuicio de que puedan formular las observaciones y reclamos que sean del caso.
- 3) Dedicarse al cumplimiento de sus funciones, con cuidado y esmero apropiado, preocupándose de mantener al día la realización de las actividades encomendadas.
- 4) Cuidar la propia seguridad personal y la de los demás trabajadores, sujetándose a todas las normas y medidas de seguridad y salud, así como a las instrucciones que se imparten con tal finalidad.
- 5) No abandonar, ni suspender el trabajo sin causa legal, quedando establecido que quedan prohibidos los recreos.
- 6) Mantener en buen estado todos los útiles de trabajo no siendo responsables por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni el ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni el proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.
- 7) Responder en caso de negligencia, pecuniariamente por las pérdidas, deterioros, daños o destrucciones, que se ocasionen en los materiales o instrumentos de trabajo, siempre que se compruebe la culpa del trabajador.
- 8) Utilizar los equipos, herramientas, materiales enseres de la Empresa en las labores propias para las que fueren asignadas y, durante las horas de trabajo.
- 9) No debe desplazarse a otras secciones o actividades extrañas a sus trabajos, a no ser con autorización.
- 10) Trabajar en los casos de peligro o siniestro inminente por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima aún en los días de descanso cuando peligren los intereses de sus compañeros o de la Empresa. en estos casos se tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la Ley.
- 11) Comunicar al empleador o a un representante los peligros de daños materiales que amenacen a la vida o los otros intereses de empleadores y trabajadores.

- 12) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos y de instrucción a cuya labor concurren directa o indirectamente o de los que ellos tengan conocimientos por razón del trabajo que ejecutan.
- 13) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes, alucinógenos o sustancias que alteren de cualquier forma el estado normal del trabajador.
- 14) Hacer competencia al empleador en las labores de la Empresa.
- 15) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de autoridad competente.
- 16) Utilizar sin permiso del Empleador, útiles de trabajo, maquinarias, vehículos ni otros implementos de servicio, es decir no cometer sustracciones o utilizar sin autorización previa, bienes de la Empresa, de los clientes y/o de sus compañeros.
- 17) Realizar el trabajo apartándose de las órdenes o instrucciones de los superiores. La justificación de faltas por accidente o enfermedad se realizará únicamente con la presentación de un certificado médico otorgado preferentemente por un profesional del I.E.S.S.
- 18) Utilizar o poner en funcionamiento equipos ajenos a su sección de trabajo sin autorización de la persona encargada.
- 19) En su trato personal, los trabajadores y empleadores están obligados a observar las debidas normas de cultura, disciplina, delicadeza y respeto recíproco, siendo terminantemente prohibidas las riñas y peleas.
- 20) Está prohibido ingerir alimentos en otros lugares que no sean los señalados para el caso.
- 21) Está prohibido a las persona que tengan cualquier grado de autoridad, aceptar obsequios, dinero o gratificaciones de los trabajadores. Así como adquirir compromisos, padrinazgos, dar o recibir garantías, créditos, etc., que comprometan su imparcialidad en el desenvolvimiento de las actividades laborales.
- 22) Está prohibido el uso de máquinas, herramientas, vehículos o materiales de la empresa, para realizar trabajos particulares dentro o fuera de las horas de trabajo, sin la debida autorización del Gerente o el jefe inmediato superior.
- 23) Se prohíbe abandonar el trabajo sin justificación, salvo los casos de fuerza mayor permitidos por la Ley y por el presente reglamento interno.
- 24) El trabajador no podrá delegar a otra persona la realización de su trabajo.
- 25) Se prohíbe trabajar en horas suplementarias o extraordinarias, sin la correspondiente autorización del Gerente o el jefe inmediato superior.
- 26) Se prohíbe realizar en horas de trabajo labores o actividades ajenas a la Empresa; ni promover actividades de carácter político, valiéndose de su condición de trabajador de ella.
- 27) Se prohíbe sostener conversaciones particulares, leer diarios, revistas, etc., proferir insultos, hacer burlas, lanzar gritos, practicar juegos, etc., en los lugares y horas de trabajo.
- 28) Los trabajadores tienen la obligación de usar el uniforme, materiales y equipos de trabajo proporcionado por la Empresa, solo y únicamente durante las horas de labor autorizadas.
- 29) Se prohíbe cualquier acto u omisión contra la moral o la disciplina establecida en la Empresa o que vaya en detrimento de su reputación y derechos.
- 30) Los teléfonos serán utilizados únicamente para atender asuntos de trabajo.
- 31) Cuidar de su propia seguridad, de la empresa y la de sus compañeros de trabajo, acatando u ordenando que se tomen las medidas indispensables para la prevención de los riesgos de trabajo.
- 32) Respetar las órdenes o sugerencias emanadas del Gerente, Administrador o por los respectivos Jefes Departamentales.
- 33) Ingresar al trabajo por las puertas y vías de acceso establecidas para el efecto.

**Art. 27.-** Incurrir en las prohibiciones constantes en el artículo precedente, se considerará como indisciplina o desobediencia graves al presente Reglamento para efectos de lo que



establece el artículo 172, numeral 2) del Código del Trabajo, sin perjuicio de las establecidas en las otras causales de esta disposición.

**Art. 28.-** Además de las causales determinadas en e Art. 172 de Código del Trabajo, de acuerdo a la ley, son causas graves, que autorizan al Empleador a solicitar el Visto Bueno, para dar terminado el Contrato de Trabajo con los choferes, previo el trámite correspondiente las siguientes:

- 1) Desempeñar el servicio bajo la influencia de bebidas alcohólicas o de estupefacientes.
- 2) El retraso sin causa justa al servicio, cuando se repite por más de tres veces en el mes.
- 3) La inobservancia de los reglamentos de tránsito y de los especiales de la Empresa, legalmente aprobados, en lo que se refiere a evitar accidentes.
- 4) Utilizar los vehículos de la empresa para actividades en horas que no sean autorizadas por la gerencia.

**Art. 29.-** Se establecen las siguientes normas generales y reglamentarias:

- a) Cada trabajador responde por su máquina, herramientas, armarios y espacios de la Editorial y Librerías en que trabaja para que se mantengan continuamente en perfecto estado de limpieza,
- b) El empleador no se hace responsable en caso de pérdidas o deterioros de las pertenencias de los trabajadores;
- c) La entrega de herramientas o instrumentos de trabajo a cada trabajador se hará por escrito. Una vez recibido, el trabajador se hace responsable de pérdidas o deterioros no normales;
- d) El servicio ordinario de mantenimiento de las máquinas es de incumbencia y responsabilidad del trabajador;
- e) El empleador se reserva el derecho de revisar paquetes, fundas, etc. que salgan de la empresa, así como al trabajador mismo, para lo cual se designará a las personas correspondientes;
- f) Los trabajadores deben comunicar inmediatamente a sus superiores en caso de accidentes, debiendo atenerse estrictamente a las instrucciones del Seguro Social;
- g) Está prohibido gritar, silbar, él chacoteo, las conversaciones, lectura o cualquier actividad ajena a la dedicación que requiere el propio trabajador;
- h) Antes de limpiar o arreglar cualquier tipo de máquina eléctrica, el trabajador debe desconectar la misma;
- i) Nadie debe acercarse a una máquina en movimiento sin tomar las medidas de seguridad industrial para cada caso;
- j) Antes de poner en movimiento una máquina, el trabajador debe asegurarse de no atentar contra su propia seguridad o de cualquier otra persona, o de los bienes.

**Art. 30.-** Las regulaciones de este Capítulo se aplicarán también a los conductores del montacargas, maquinarias y equipos en general, en el caso de que la Empresa utilice este personal.

## CAPÍTULO VI

### DE LAS JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO

**Art. 31.-** Respetando lo establecido en el Código del Trabajo y en consideración a la naturaleza de las actividades que se desarrollan en la Empresa, su representante legal, hará aprobar por las Autoridades del Trabajo, las jornadas y, los horarios.

La jornada de trabajo no excederá de 8 horas diarias ni de 40 semanales, salvo en los casos permitidos por la Ley. Los vendedores y comisionistas se sujetarán a sus respectivos contratos de trabajo y a las instrucciones del empleador.

Si las necesidades urgentes de la Empresa lo exigieren el Gerente General o sus empleados autorizados, podrán disponer cambios ocasionales en el horario de trabajo o del horario de turnos, para todo o parte del personal de la Empresa, sujetándose en todo caso a las disposiciones del Código del Trabajo.

**Art. 32.-** En las ocasiones en las que la Empresa requiere cumplir programas de mayor atención a sus clientes, los trabajadores se comprometen a laborar horas suplementarias o extraordinarias de acuerdo a lo establecido en la Ley.

**Art. 33.-** Las horas suplementarias y extraordinarias de trabajo deberán ser previamente autorizadas por el Gerente o el jefe inmediato superior, para que la Empresa reconozca los valores de las mismas y pague de acuerdo a la Ley.

**Art. 34.-** La empresa señalará a cada trabajador el horario y turno que le corresponda, así como autorizará el cambio de los mismos. El trabajador por su cuenta no podrá cambiar el horario y turno asignado.

Los agentes viajeros, vendedores, compradores y obradores, por la naturaleza de sus actividades, si bien no están sujetos a horarios fijos, deberán cumplir con los turnos establecidos en sus contratos, así como las instrucciones de control de sus empleadores

**Art. 35.-** Si el trabajador injustificadamente, dejare de laborar las 8 horas de la jornada ordinaria, perderá la parte proporcional de la remuneración.

**Art. 36.-** Pérdida de la remuneración: El trabajador que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración de seis días, y el trabajador que faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo en la semana, sólo tendrá derecho a la remuneración de cinco jornadas. Tanto en el primer caso como en el segundo, el trabajador no perderá la remuneración si la falta estuvo autorizada por el empleador o por la Ley, o si debiere a enfermedad, calamidad doméstica o fuerzas mayores debidamente comprobadas.

La jornada completa de faltas puede integrarse o recuperarse con medias jornadas en días distintos.

**Art. 37.-** Cuando por causas accidentales o imprevistas, fuerza mayor u otro motivo ajeno a la voluntad de empleadores y de trabajadores se interrumpiere el trabajo, el empleador abonará la remuneración, sin perjuicio de las reglas siguientes:

1. El empleador tendrá derecho a recuperar el tiempo perdido, aumentando hasta por tres horas las jornadas de los días subsiguientes, sin estar obligado al pago de recargo;
2. Dicho aumento durará hasta que las horas de exceso sean equivalentes por el número y el monto de la remuneración a las del periodo de interrupción;
3. Si el empleador tuviera a los trabajadores en el establecimiento o fábrica hasta que se renueven las labores, perderá el derecho a la recuperación del tiempo perdido, a menos que pague el recargo sobre la remuneración correspondiente a las horas suplementarias de conformidad con lo prescrito en los numerales 2, y 3 del Art. 55 del Código de Trabajo.
4. El trabajador que no quisiera sujetarse al trabajo suplementario devolverá al empleador lo que hubiera recibido por la remuneración correspondiente al tiempo de la interrupción: y;
5. La recuperación del tiempo perdido sólo podrá exigirse a los trabajadores previa autorización del Inspector de Trabajo, ante el cual el empleador elevará una solicitud detallando la fecha y causa de la interrupción, el número de horas que duró, las modificaciones que hubieren de hacerse en el horario, así como el número de horas que duró, las remuneraciones pagadas, y la determinación de las personas a quienes se debe aplicar el recargo de tiempo.

**Art. 38.-** Para el efecto del cómputo de las 8 horas se considera como tiempo de trabajo efectivo aquel en el que el trabajador se halle a disposición de sus superiores o del empleador cumpliendo órdenes suyas.

## **CAPÍTULO VII**

### **DE LOS PERMISOS, AUSENCIAS Y VACACIONES**

**Art. 39.-** La Empresa formulará anualmente los cuadros respectivos de las vacaciones del personal de empleados, y obreros, atendiendo a los intereses de las partes; y se hará conocer con un mes de anticipación el periodo en que se concederá las vacaciones.

De conformidad con el artículo 75 del Código del Trabajo, el trabajador podrá no hacer uso de las vacaciones hasta por 3 años consecutivos a fin de acumularlos en el cuarto año, para lo cual en cada ocasión deberá comunicar por escrito al jefe de personal de la empresa su voluntad de acumular las vacaciones.

Cuando se trate de labores técnicas o de confianza, la parte empleadora hará uso e la facultad que le concede el artículo 74 del Código del Trabajo, de ser necesario, y podrá negar las vacaciones en un año para acumularla necesariamente en el año siguiente. En este caso, si el trabajador no llegare a gozar de las vacaciones por salida el servicio, tendrá derecho a las remuneraciones correspondientes a las no gozados, con el ciento por ciento de recargo; en cambio en el caso anteriormente regulado, por expreso mandato de la ley no habrá lugar a recargo alguno

**Art. 40.-** Para salir de la Empresa o de sus lugares de labor dentro de la empresa en horas de trabajo, el trabajador deberá notificar inmediatamente a su jefe o su representante.

**Art. 41.-** Si un trabajador necesita permiso para diferir la hora de entrada al trabajo, deberá solicitar el permiso oportunamente, si no existe la autorización, la falta será considerada injustificada. Los Agentes Vendedores se sujetarán a sus contratos de trabajo y las instrucciones de sus empleadores.

**Art. 42.-** Los trabajadores que con permiso o sin él, falten al trabajo, deberán presentarse al empleador cuando reinicien sus actividades, especialmente cuando la falta es injustificada.

**Art. 43.-** Salvo los casos de calamidad doméstica o de fuerza mayor, todo permiso deberá ser solicitado con anterioridad y será concedido por escrito, por el Gerente o el jefe inmediato superior y entregarse la autorización en el Departamento de Gestión de Talento Humano, en el caso de las sucursales la autorización deberá enviarse via correo electrónico

**Art. 44.-** Si un trabajador pide permiso para atender compromisos particulares, no establecidos en este Reglamento ni en la Ley, estará a juicio de los empleadores autorizarle o no. En el caso de que sea autorizado este permiso no podrán exceder de una jornada de trabajo y de igual manera debe presentarse la autorización en el Departamento de Gestión de Talento Humano Si no es autorizado y de todas maneras falta al trabajo, esta falta se considerará como injustificada.

## **CAPÍTULO VI**

### **SANCIONES**

**Art. 45.-** Con el propósito exclusivo de conservar una buena disciplina, corrección y cumplimiento de las obligaciones de la Empresa se establecen las siguientes sanciones:

- a) Amonestación verbal o escrita.
- b) Multas.
- c) Separación de la Empresa por alguna de las formas establecidas en la Ley.

**Art. 46.-** En los casos de indisciplina, violación leve a normas de conducta del presente Reglamento, atrasos a la jornada de trabajo, el trabajador será amonestado por su inmediato superior. Si el trabajador reincide en las faltas será amonestado mediante comunicación dirigida por el Gerente o su representante. Si el empleador lo desea podrá omitir las amonestaciones indicadas.

**Art. 47.-** Se impondrá multas a los trabajadores que incumplan con sus obligaciones de hasta el 10% de la remuneración mensual (diaria) que perciban.

En el caso de atrasos, se aplicará descuento pasado los **cinco minutos de atraso con tolerancia por día**, pasado este tiempo y hasta quince minutos al mes, se descontará el valor de 0,05 centavos por minuto, pasado este tiempo se procederá a la aplicación de una multa

por **minutos de atraso sin tolerancia**, que corresponden al valor de 0,50 centavos por minuto de atraso y que no podrá sobrepasar los quince minutos en este rango. Pasados estos límites de minutos atrasos con tolerancia y sin tolerancia y sin recepción de una justificación previa por este tiempo, se procederá a la aplicación del descuento respectivo de tiempo no laborado hasta por media jornada de trabajo y se impondrá una amonestación verbal en una primera falta, en una segunda infracción se impondrá una amonestación escrita. Además se aplicará el valor de 0,50 centavos por no marcar ingreso y salida de sus horarios.

**Art. 48.-** Si el trabajador continuare violando las disposiciones contempladas en el contrato de trabajo, el presente Reglamento o las normas del Código Laboral, la Empresa tramitará el Visto Bueno para la terminación de las relaciones de trabajo.

El empleador escogerá las sanciones establecidas en este capítulo.

**Art. 49.-** Las siguientes infracciones serán sancionadas con la cancelación o el descuento del valor total del artículo de que se trate:

- a) La destrucción o pérdida de los implementos de seguridad y protección personal.
- b) La destrucción o pérdida del uniforme, herramientas y otros enseres que le hayan sido entregados en forma permanente o temporal.
- c) La destrucción o pérdida de los artículos de propiedad de la Empresa.

La destrucción o pérdida de que habla este artículo hace relación a la que se produce por negligencia, abuso o mala fe; pero no se tomará en cuenta la destrucción causada por el transcurso del tiempo o el uso normal.

**Art. 50.- PERDIDAS.-**

En caso de pérdidas de materia prima o mercaderías entregadas al trabajador (empleado u obrero) o de las que se hallen bajo su responsabilidad, la empresa tendrá derecho a descontar los valores que correspondan a dichas pérdidas o destrucciones siempre y cuando se establezca la responsabilidad directa del trabajador en las mismas.

**Art. 51.-** Se tramitará también el Visto Bueno en los casos siguientes:

1.- Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de inasistencia al trabajo o por abandono de este por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un periodo mensual de labor.

2.- Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente apropiados.

3.- Por falta de probidad o conducta inmoral del trabajador.

4.- Por injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente unión de hecho, ascendientes o descendientes, a su representante y jefe superior

5.- Por ineptitud manifiesta del trabajador respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió.

6.- Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones en el Seguro Social. Mas, si fuere justificadla l denuncia, quedar asegurada la estabilidad del trabajador, por dos años, siempre que se trate de trabajos estables y permanentes; y,

7.- Por no acatar las medidas de seguridad, prevención o higiene, requeridas por la Ley, sus Reglamentos o la Autoridad competente, o por contrariar, sin debida justificación las prescripciones y dictámenes médicos. Además por otras causas determinadas en la ley.

## **CAPÍTULO VII**

### **REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD DE LOS TRABAJADORES Y MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO.**

**Art. 52.-** Los empleadores y trabajadores están en la obligación de cumplir las instrucciones de higiene y seguridad dadas por la Gerencia o sus representantes autorizados.

**Art. 53.-** Los trabajadores están autorizados a utilizar los implementos defensivos de seguridad proporcionados por la Empresa, con el fin de prevenir las enfermedades y los accidentes.

**Art. 54.-** Los trabajadores quedan expresamente prohibidos de limpiar las máquinas en marcha, usar máquinas y herramientas que no estén autorizados y dejar máquinas en funcionamiento.

**Art. 55.-** Este Reglamento regirá desde su aprobación legal, pudiendo ser reformado de acuerdo a las normas jurídicas vigentes.

Los casos no establecidos en este Reglamento se regirán por las disposiciones que dicte la Empresa, siempre que no se opongan a las normas constitucionales y a las legales vigentes.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Reglamento Interno, Editorial Don Bosco, 2012

## **POLÍTICAS:**

**Contrato Laboral:** Este tiene como finalidad dar a conocer el tipo de contrato, horarios de trabajo establecido o requerido de acuerdo al cargo a contratar, tiempos de alimentación y marcaciones. También se explicará prestaciones y beneficios que brinda la Institución, así como las fechas y formas de pago de las remuneraciones.

**Horario de Labores:** El horario de labores está sujeto a lo establecido en el Contrato de Trabajo; y se establecerá según dicta la ley en periodos de 8 horas diarias ajustadas según el área a la que pertenezca el colaborador.

Librerías LNS (Comercialización), Unidad de Servicios, Financiero Contable, Sistemas y las áreas de gestión administrativa del Centro Gráfico Salesiano y Comercialización: desde las 08H00 hasta la 13H00 con un tiempo de descanso de 2 horas de 13H00 a 15H00, en la tarde se trabajará desde las 15H00 hasta las 18H00 de lunes a viernes.

En el caso de planta se establecerán los horarios según necesidades de producción, siendo estos rotativos e igualmente apegados al mandato legal.

Los días de descanso serán sábados y domingos, salvo actividades o requerimientos de la institución.

**Vacaciones:** El periodo anual de vacaciones será de 15 días de acuerdo a la ley y una vez cumplido el año continuo de trabajo.

Para los cargos de confianza y dirección los 15 días de trabajo serán divididos en dos periodos para lo cual deberá dejar por escrito las delegaciones de sus actividades pendientes.

**Asistencia:** El registro de asistencia se desarrollará en el lector huellas ubicado estratégicamente según cada área, acción que se debe realizar al ingreso y salida de cada jornada laboral.

**Remuneración:** La remuneración se hace de forma mensual tres días antes de finalizar el mes, la misma que será consignada en Cuenta de Ahorro del Banco del Pacifico, para este efecto el departamento de GTH realizara la gestión oportuna para la apertura de la libreta en caso de que el nuevo colaborador no posea una cuenta en dicho banco.

#### **BENEFICIOS:**

**Salud y Vida:** Editorial Don Bosco proporciona un seguro de salud para el colaborador y sus dependientes cónyuges e hijos, adicional a esto cuenta con un seguro de vida.

**Farmacia:** Se le proporciona al colaborador la afiliación a la tarjeta de crédito y descuentos a la cadena FARMAVIP, los valores consumidos serán descontados vía rol de pagos.

**Comisarito:** De igual manera, los colaboradores tienen afiliación a una tarjeta de crédito y/o descuento de Coral centro, igualmente los valores consumidos se descontarán a fin de mes vía rol.

**Uniformes:** Editorial Don Bosco provee a su personal de uniformes propios de la Obra, mismos que deben ser llevados según el Reglamento Interno de Trabajo.

**Útiles Escolares:** Los colaboradores tendrán derecho a un descuento y/o crédito en sus compras de útiles escolares en las Librerías L.N.S.

**Préstamos:** Una vez pasado el periodo de prueba, los colaboradores tienen la posibilidad de adquirir un préstamo, previo análisis de la permanencia y desempeño del colaborador.

**Capacitación:** La Capacitación continua de los colaboradores de la Obra será prioridad dentro los procesos.



## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

- ❖ La Editorial Don Bosco al no contar con un Manual de Inducción de personal, presenta grandes vacíos en los procesos de integración de los nuevos colaboradores tales como el desconocimiento de la misión y visión, la falta de apersonamiento tanto con la Obra como con la filosofía salesiana, y la despreocupación de varias actividades que no le fueron entregadas como responsabilidad directa de su cargo.
- ❖ El presente trabajo concluye también que la coordinación con el cliente interno se vuelve primordial, es éste quien acertadamente interactuará en el proceso de inducción específica, con lo que lograremos cumplir los objetivos del proceso de inducción hasta encaminar al nuevo colaborador para su desempeño independiente.
- ❖ La imagen institucional de una empresa nace de la total organización que esta aplique en el desarrollo de sus procesos, por lo que también concluimos la urgencia de contar con un manual de inducción que transformará la imagen de la Obra, la proyectará y modificará de manera positiva, presentando una Obra totalmente organizada que a la vez transmite estabilidad laboral.
- ❖ Concluimos que no se contaba con la debida documentación de los procesos, por lo que proponemos los formatos que permitan dicha documentación permitiendo al Departamento de Gestión del Talento Humano la retroalimentación del proceso de inducción estableciendo la mejora continua.
- ❖ Por lo tanto se concluye la necesidad de haber desarrollado el presente estudio, de manera que obtengamos la herramienta adecuada para integrar a los nuevos colaboradores eficazmente, reduciendo el malgasto de tiempo y recursos que se traducen en ganancias.

## 5.2 Recomendaciones

- ❖ Se recomienda en primer lugar la implementación de este manual de Inducción de personal como una correcta inversión de la Obra que resultará en la optimización de recursos, puesto que evitará de manera total los gastos resultantes de los errores cometidos al no contar con un proceso pre determinado.
- ❖ Generar espacios de socialización con el cliente interno, puesto que al ser futuros solicitantes de nuevo personal, se prepararán óptimamente para colaborar con este proceso.
- ❖ Registrar el proceso de inducción mediante las herramientas proporcionadas en el presente manual, para llevar un adecuado registro y archivo histórico de las actividades realizadas y además poder contar con bases de datos para analizar los procedimientos y generar planes de mejora continua.
- ❖ Utilizar adecuadamente las herramientas que el manual de inducción provee, con la finalidad de mantener los funcionando operativamente los procedimientos.
- ❖ Desarrollar y actualizar manuales de funciones y procedimientos de todas las áreas y puestos de trabajo, debido a que estos forman parte de la estructura del procedimiento y de los objetivos que persigue el manual de inducción.
- ❖ Planificar anualmente el proceso de Re inducción de personal incluyéndolo en el Plan Operativo Anual, como una política institucional que permitirá que todas las áreas de la Obra Editorial Don Bosco se mantengan sincronizadas.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, Segunda Edición- Cuarta reimpresión, Editorial Granica, Buenos Aires-Argentina, 2010.
- ALLES, Martha, Selección por competencias, Primera Edición - Tercera reimpresión, Editorial Granica, Buenos Aires-Argentina, 2010
- IDALBERTO, Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, McGraw Hill, Bogotá, 2000.
- PIAGET, Jean, La construcción de lo real en el niño, Edición Revolucionaria, La Habana 1972
  
- Reglamento Interno, Editorial Don Bosco, 2012.
  
- RODRIGUEZ Joaquín, Administración Moderna de Personal, Séptima Edición, México 2000.
  
- SCHUNK, DALE H., Teorías del aprendizaje/ Pearson Educación, Segunda Edición México, 1996.
  
- UNESCO, “La educación encierra un tesoro” Informe, Santillana Ediciones UNESCO, Paris, 1996.

## REFERENCIAS ELECTRONICAS

➤ WIKIPEDIA:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Método> - Recuperado el: 31-10-2012

[http://es.wikipedia.org/wiki/Estilo\\_de\\_aprendizaje](http://es.wikipedia.org/wiki/Estilo_de_aprendizaje) - Recuperado el: 01-11-2012

➤ RECURSOSHUMANOSBLOG – Recuperado el: 05-12-2012

<http://recursoshumanosblog.wordpress.com/page/103>

➤ UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA-Recuperado: 08-12-2012

<http://repositorio.bib.upct.es/dspace/bitstream/10317/614/1/aon.pdf>

➤ DEFINICION ABC – Recuperado: 01-11-2012

<http://www.definicionabc.com/social/ensenanza.php>

➤ LIBRERÍA PEDAGOGICA – Recuperado: 05-01-2013

[http://www.libreriapedagogica.com/butlletins/butlletins\\_inicials/proceso\\_de\\_ensenanza1.htm](http://www.libreriapedagogica.com/butlletins/butlletins_inicials/proceso_de_ensenanza1.htm)

➤ PORTAL WEB EDITORIAL DON BOSCO – Recuperado el: 15-10-2012

[www.edibosco.com](http://www.edibosco.com)

## **ANEXOS**