

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**



**Trabajo Final de Graduación**

“Procesos de Inducción y Capacitación en el área de Contaduría de la Universidad Católica de Salta durante el primer semestre del año 2019”

**Alumna:** Álvarez, Emperatriz Candelaria

**Tutor:** Lic. Las Heras, Mabel

Año 2019

## **Autoridades**

### **Gran Canciller**

S.E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello

### **Rector**

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

### **Vicerrector Académica**

Mg. Lic. Constanza Diedrich

### **Vicerrector Administrativo**

Dr. Darío Eugenio Arias

### **Vicerrector de Formación**

Pbro. Dr. Cristián Arnaldo Gallardo

### **Vicerrector de Investigación y Desarrollo**

Dr. Federico Colombo Speroni

### **Director General de Sistema de Educación a Distancia**

Ing. Lic. Daniel Torres Giménez

### **Secretaria General**

Lic. Silvia Álvarez

**Decano de la Facultad de Economía y Administración**

Dr. Juan Lucas Dapena

**Jefa de Carrera Lic. Recursos Humanos**

Lic. María Soledad Perevicins

## **Resumen**

La efectividad de las acciones de un equipo de trabajo dependerá de la forma como cada miembro de su grupo realice su trabajo y lo integre con el proceso productivo.

Esta condición está relacionada con la forma en cómo se llevan a cabo los programas de inducción y capacitación en cada sector de la organización en cuestión.

Por eso esta investigación busca indagar acerca de los procesos mencionados y como la ausencia o presencia de estas influyen en la gestión universitaria en el corto, mediano y largo plazo

También encontraremos aspectos específicos sobre las tareas cada persona integrante de esta área, como fue el proceso de inducción que le toco atravesar y cómo evalúa el factor de la formación continua para la gestión personal y grupal. Estos datos estarán agrupados en grupos de características compartidas por la totalidad de los investigados a fin de llegar a los objetivos propuestos.

Por último, este trabajo busca brindar una herramienta de análisis institucional en el cual permita obtener una visión actual sobre estos aspectos de esta área que tiene muchísima importancia para la gestión organizacional como es el financiero

# INDICE

<b>CAPÍTULO 1: DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO</b> .....	1
<b>TEMA</b> .....	2
<b>FUNDAMENTACIÓN</b> .....	2
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	3
<b>SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	4
<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	4
<b>ANTECEDENTES</b> .....	5
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	6
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	6
<b>CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL</b> .....	7
<b>1. Inducción y Capacitación</b> .....	8
<b>MARCO INSTITUCIONAL</b> .....	25
<b>2- Área de Contaduría</b> .....	30
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	31
<b>HIPÓTESIS</b> .....	32
<b>IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES</b> .....	32
<b>OPERACIONALIZACIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES</b> .....	33
<b>OPERACIONALIZACIÓN EMPIRICA DE LAS VARIABLES</b> .....	34
<b>MUESTRA</b> .....	35
<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	35
<b>FUENTES DE RECOLECCION DE DATOS</b> .....	36
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS</b> .....	37
<b>CONCLUSIONES</b> .....	41
<b>SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES</b> .....	44
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	46
<b>WEBGRAFÍA</b> .....	47
<b>ANEXOS</b> .....	48
<b>Modelo de entrevista</b> .....	49
<b>HOJA DE EVALUACIÓN</b> .....	50

# ***CAPÍTULO 1: DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO***

## TEMA

“Procesos de inducción y capacitación en el área de Contaduría de la Universidad Católica de Salta durante el primer semestre del año 2019”

## FUNDAMENTACIÓN

Estudiar la relación de los procesos que hacen a la Gestión de Recursos Humanos, especialmente en la inducción y capacitación en este trabajo respecto a lo que es Contaduría de la Universidad Católica resultan un aspecto en el cual las intervenciones consecuentes se harán dentro del ámbito universitario, lo que permitirá contar con un instrumento de análisis institucional para un diagnóstico del funcionamiento de esta área.

Es importante resaltar que estos sistemas de formación tienen como finalidad proporcionar conocimientos básicos de la gestión universitaria, también se forja una mayor motivación, compromiso e identificación de la persona con lo que la organización representa.

Estos procesos favorecen el desempeño organizacional en la medida en que los ingresantes adquieren con mayor celeridad los lineamientos clave de la cultura organizacional, logrando alcanzar de modo más eficiente los niveles de productividad y autonomía necesarias para cumplir con los objetivos organizacionales.

De allí la importancia de contar con personal calificado y productivo, para el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos

Esta investigación se lleva a cabo con el propósito de poner en manifiesto como la inducción y capacitación influye en el funcionamiento actual y futuro de esa área universitaria.

## IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Se ha observado que, en el área de Contaduría al ingresar una nueva persona, el proceso de inducción se realiza solamente para la función que va a ejercer y no con la relación que tiene con las demás funciones del área, así como el posible manejo o habilidad para realizar algunas de las funciones más importantes de la gestión diaria de cualquier otra persona del área que ante cualquier circunstancia deba ausentarse.

Se busca que todos persigan el mismo objetivo de área, pero la ausencia de conocimientos básicos de las funciones particulares de cada persona provoca que la tarea muchas veces se vea condicionada al tener que realizarla siguiendo más pasos de lo habitual (tales como comunicarse con el ausente, consultarle sobre la manera de realizar la tarea, en que tiempos, con qué recursos informáticos, etc.)

También se observa que las personas que conforman esta área no tiene una formación específica o ligada a los conocimientos que se manejan en el área contable, puesto que no requieren competencias duras o excluyentes para realizar el trabajo, esas competencias pueden ser adquiridas en el puesto.

Esto se debe también a que un número importante de la conformación del área tiene amplia antigüedad y por lo tanto una vasta experiencia en el manejo de las tareas que se le asignó. Igualmente, esto no significa que las necesidades de capacitación y mejora continua no sean necesarias, al contrario, los cambios en los factores económicos, informáticos y de gestión tanto internas como externas requieren que las personas sean sometidas a constantes formaciones y actualizaciones para que el trabajo sea realizado de una manera más óptima.

## **SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿De qué manera se realizan los procesos de inducción y posteriores capacitaciones en esta área?
- ¿Cómo podría mejorarse el entrenamiento de las personas que componen el área para suplir las tareas de los que se ausentan temporalmente?
- ¿Consideran las personas que necesitan entrenamiento cada vez que sea necesario o no debido a su experiencia?

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cómo inciden los procesos de inducción y capacitación en el desempeño del personal del área de Contaduría de la Universidad Católica de Salta en el primer semestre del año 2019?

## ANTECEDENTES

No existen investigaciones totalmente referidas a los conceptos de inducción y capacitación, pero si existen trabajos relacionados al tema como:

- Gestión Integral de Recursos Humanos en el Sanatorio Nuestra Señora del Rosario San Salvador de Jujuy - Proceso de reclutamiento y selección “. Genovese Federico Daniel. 2017
- “El período de inducción y desarrollo de carrera en las empresas Salta Plast, Cargill y La Cabaña” Schwarz Fischer, Fernanda Sonia Universidad Católica de Salta, **2006**.

## **OBJETIVO GENERAL**

- Determinar de qué manera inciden los procesos de inducción y capacitación en el desempeño del personal en el área de Contaduría de la Universidad Católica de Salta durante el primer semestre del 2019

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

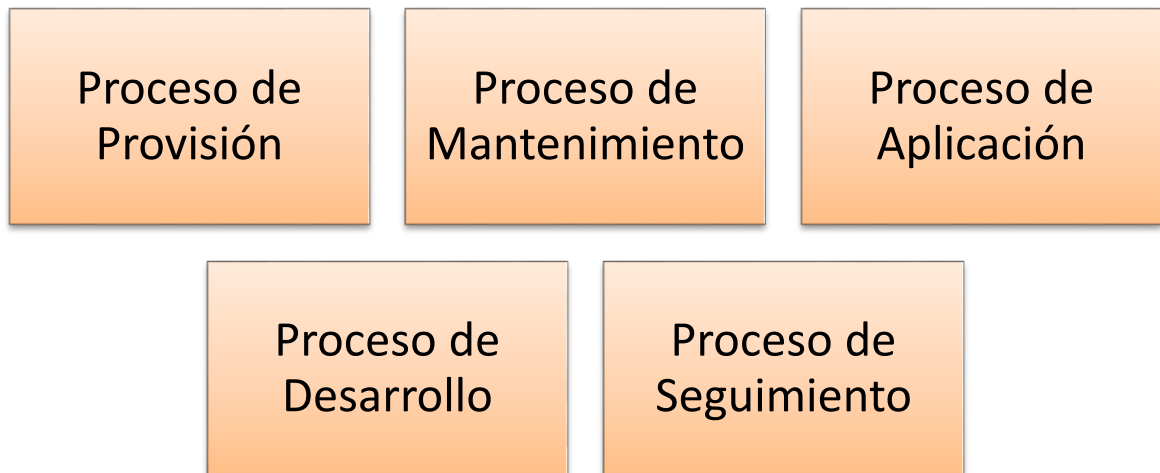
- Determinar la existencia y característica de procesos de inducción y capacitación en el área de Contaduría de la Universidad Católica de Salta durante el primer semestre del 2019.
- Identificar las capacidades que tienen las personas que conforman el área de Contaduría de la Universidad Católica de Salta durante el primer semestre del 2019.
- Analizar la influencia de los procesos de inducción y capacitación en el desempeño del personal del área de Contaduría durante el primer semestre del 2019.
- Detectar las necesidades de planificar y desarrollar procesos de inducción y capacitación en el área de Contaduría en la Universidad Católica de Salta durante el primer semestre del 2019.

## ***CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL***

## 1. Inducción y Capacitación

Antes de adentrarnos en la comprensión de estos dos fenómenos en su totalidad debemos contar con una aproximación al concepto de la visión de la Administración de los Recursos Humanos como un proceso global y dinámico en el cual sus componentes no siguen un orden establecido debido a la interacción dinámica, variando de acuerdo a la situación y factores ambientales, organizacionales, humanos, etc.

Estos procesos son los planteados por Chiavenato (2000)<sup>1</sup> para la comprensión del funcionamiento de la Administración de Recursos Humanos.



---

<sup>1</sup> (Chiavenato, 2000)

Luego de ser reclutadas y seleccionadas las personas que reúnen las condiciones solicitadas ingresan en las organizaciones para ocupar cargos. Posterior a esto se busca integrar las personas a su contexto, aclimatándolas y condicionándolas a las prácticas y a la filosofía predominante y al mismo tiempo desprendiendo de viejos hábitos del comportamiento del recién ingresado.

Estas actividades están relacionadas a los procesos de aplicación de los Recursos Humanos, donde la socialización busca establecer junto con el nuevo miembro las bases del comportamiento de la organización y cuál será su rol frente a esto.

Este es un proceso bidireccional y recíproco en el que cada parte busca influir para que la otra se adapte a ella.

De allí surge el concepto de Inducción, denominada también Acogida, Incorporación o Acomodamiento que tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, introducirlo a la cultura organizacional, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.

El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un ambiente con normas, política, procedimiento y costumbres extrañas para él. La organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al trabajo con el jefe, al equipo de trabajo y a la organización en general.

No es posible determinar cuándo comienza y termina la introducción del personal nuevo; la magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate, sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, las políticas de personal, las condiciones de contratación, el plan de beneficios para el empleado, los días de descanso, la forma de pago. Todos estos aspectos y otros más se encuentran contenidos en el llamado de manual de bienvenida entregado a cada nuevo trabajador.

Estos aspectos pueden estar volcados en actividades como:

Reunión con el personal de nuevo ingreso, el día de su contratación o su primer día de trabajo

- Explicación e información amplia, sobre el contenido del manual de bienvenida, que puede contener apartados como lo siguientes:
  - Historia de la organización
  - Su visión, su misión y sus objetivos.
  - Horarios, días de pago etc.
  - Artículo que produce o servicio que presta
  - Estructura de la organización
  - Políticas de personal
  - Prestaciones y beneficios
  - Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, gimnasio, bibliotecas, entre otros
  - Reglamento interno de trabajo
  - Pequeño plano de las instalaciones
  - Medias de emergencia
  - Información general que pueda ser importante para el nuevo empleado.

La integración del personal, no solo es responsabilidad del área enfocada en recursos humanos, por lo contrario, todos los miembros de la organización que estén en contacto con el nuevo miembro juega un papel importante en ese proceso de integración.

Una inducción bien ejecutada constituye la base de todas las expectativas y compromisos implícitos (contrato psicológico) del colaborador. Cada nuevo ingreso se plantea una serie de cuestionamientos sobre la organización y el ambiente que se percibe en ella. Una inducción fallida representa el fracaso de toda la actividad que se está describiendo.

La inducción de forma general se divide en dos importantes partes que son:

- 1- Inducción General:** Recursos Humanos es responsable de darle al recién llegado una información precisa de la organización, su historia y su estado actual, sus objetivos y posicionamiento; los medios de trabajo que va a utilizar;

expectativas de desarrollo, así como salario y demás prestaciones; los reglamentos, códigos e instrucciones existentes, etc.

**2- Inducción Específica:** se presenta al equipo de trabajo, sus colegas, se muestra el lugar de trabajo, se presenta los elementos de trabajo, se da a conocer los objetivos del área más las estrategias para lograrlo, se informa sobre las medidas de evaluación de desempeño, estilos de dirección que se emplean entre otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo.

Sería ideal brindar esta información a pesar de que algunas de ellas ya son conocidas por el trabajador, dado que el jefe puede ampliarlas y a la vez reafirmar su responsabilidad directa con relación al nuevo trabajador.

Es importante que la empresa destine espacios adecuados para dar la inducción al nuevo trabajador, así como las ayudas audiovisuales necesarias, pues de esto depende el grado de atención y concentración que tenga.

Es recomendable que todos los pasos que se siguen en el proceso de inducción, así como su contenido se estipule en un manual de inducción, de esta manera se estandariza y no se omiten datos que pueden ser relevantes. Se debe estipular tiempos por cada tema, así no saturamos de información al nuevo trabajador

Es fundamental no sobrecargar el empleado con mucha información en los primeros días, evitando que se le olviden de los puntos más importantes.

Es sabido que las personas en las organizaciones son los componentes inteligentes por su carácter dinámico y por su potencial de desarrollo. Es por ello que son capaces de aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes. De allí la importancia de la capacitación y desarrollo a partir de que el proceso de inducción acaba.

Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros de la organización y la evaluación de desempeño en el cargo. (Chiavenato. 2000)

Esto significa que las personas después de reclutadas y seleccionadas, deben ser integradas a la organización, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño

## **Evaluación del desempeño humano**

Es importante destacar que en todo proceso la evaluación del desempeño de las personas es de vital importancia ya que nos permite medir el logro de los primeros objetivos logrados por esta y luego brindarle feedback sobre su comportamiento y sobre lo que, como organización, se pretende de ella, sobre qué comportamientos debe mantener, cuales corregir y cuales potenciar.

A partir de esto, la organización podrá implementar distintas estrategias para alinear las funciones y las tareas de las personas a los objetivos planteados, con el fin de afinar la eficacia del trabajo.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, ya sea formal o informalmente.

## **Responsabilidad por la evaluación de desempeño**

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación de desempeño puede atribuirse:

- Gerente: es el responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación, así que él evalúa el desempeño con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y criterios de evaluación.
- Empleado: el mismo individuo responde por su desempeño y realiza una autoevaluación, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.
- El empleado y el gerente: aquí surge la administración por objetivos caracterizada por:
  - Formulación de objetivos por consenso.
  - Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto.
  - Actuación y negociación con el gerente en la asignación de recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.

- Desempeño como estrategia individual para lograr los objetivos deseados.
- Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos logrados.
- Retroalimentación intensiva y medición conjunta continua.
- El equipo de trabajo: el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.
- El órgano de gestión de personal: responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Se basa en lo genérico y no en lo particular.
- Comité de evaluación: la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas constituido por empleados permanentes o transitorios pertenecientes a diversas dependencias o departamentos.
- Evaluador de 360°: cada persona es evaluada por las personas de su entorno, esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción participa en la evaluación de su desempeño: superior, subordinado, colegas, proveedores internos y clientes internos.

### **Objetivos de la evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Para alcanzar este objetivo, la evaluación de desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios como:

- ✓ Adecuación del individuo al cargo
- ✓ Capacitación
- ✓ Promociones
- ✓ Incentivo salarial por buen desempeño
- ✓ Mejoramiento de las relaciones humanas entre subordinados y superiores
- ✓ Autoperfeccionamiento del empleado
- ✓ Información básica para la investigación de recursos humanos
- ✓ Calculo del potencial de desarrollo de los empleados

- ✓ Estímulo a la mayor productividad
- ✓ Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa
- ✓ Retroalimentación de información al individuo evaluado
- ✓ Otras decisiones relacionadas con el personal

Por lo tanto, se podrían resumir los objetivos de la evaluación de desempeño en:

- i. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- ii. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa.
- iii. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales, y por otra, los objetivos individuales.

### **Beneficios de la evaluación del desempeño**

La evaluación de desempeño proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los beneficios son:

- a) Beneficios para el jefe:
  - Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y factores de evaluación, y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
  - Proponer medidas orientadas a mejorar los estándares de desempeño.
  - Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación de desempeño como sistema objetivo.
- b) Beneficios para el subordinado:
  - Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
  - Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades según su evaluación.

- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

c) Beneficios para la organización:

- Puede evaluar su potencial a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en ciertas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones de ser ascendidos o promovidos.
- Dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (de progreso y desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

La autora Flores Villalpando, Rosángela define la capacitación como un *“proceso orientado a desarrollar habilidades y destrezas requeridas para el trabajo. Principalmente de tipo físico, operativo y manual”*<sup>2</sup>

Por esto, los procesos de desarrollo de personas involucran actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional constituyéndose como las inversiones efectuadas en las personas por parte de la organización (Chiavenato. 2000).

Siguiendo la misma línea del autor, todas estas actividades se adquieren a través de los procesos de aprendizaje que se produce cuando se modifica el comportamiento de la persona a una experiencia anterior, por lo tanto, es un concepto relacionado con la práctica, el refuerzo, la retención y el olvido.

Así el aprendizaje es un proceso complejo donde influyen varios factores:

- El aprendizaje obedece la ley del efecto, manteniendo comportamientos que percibe como recompensadores o que producen algún efecto y elimina comportamientos que no le reportan recompensas.
- El aprendizaje obedece a la ley de estímulo, que tienden a desarrollar patrones estables de comportamiento, en tanto que los estímulos aislados tienden a producir respuestas más variadas.
- El aprendizaje obedece a la ley de intensidad, tendiendo a hacer el aprendizaje más rápido y efectivo, o provocando un aprendizaje superficial. si la intensidad es poca.
- El aprendizaje obedece a la ley de la frecuencia, olvidando lo aprendido de no practicarlo o recordarlo constantemente.
- El aprendizaje obedece a la ley de continuidad, siendo necesario que la persona ejercite con frecuencia y constancia para que haya continuidad en lo aprendido y el desempeño efectivo.
- El aprendizaje obedece a la ley del descongelamiento lo que significa desprender la experiencia y los hábitos antiguos para dar paso a los nuevos.

---

<sup>2</sup> (Flores Villalpando, 2014)

- El aprendizaje obedece a la ley de la complejidad creciente, ya que si una persona debe aprender tareas complejas se debe empezar por los aspectos más sencillos, inmediatos y concretos, encaminándose de manera paulatina a los más complejos.

Chiavenato (2000) propone que la educación es toda influencia que la persona recibe del ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes y aceptados. La persona recibe estas influencias y las asimila según sus inclinaciones y predisposiciones, y enriquece o modifica su comportamiento de acuerdo con sus propios principios.

De aquí se deriva la educación profesional, institucionalizada o no, prepara al hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes:

1. Formación profesional: prepara al hombre para ejercer una profesión
2. Perfeccionamiento o desarrollo profesional: prepara al hombre para una carrera dentro de la profesión.
3. Entrenamiento o capacitación: adapta al hombre para cumplir un cargo o función

### **Capacitación**

Siguiendo lo propuesto, en su versión actualizada del material bibliográfico, propone que *“la capacitación es un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistémica y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos definidos”*. (Chivenato.2017)

### **Contenido de la capacitación**

El contenido de la capacitación abarca cinco formas de cambio de conducta:

- Transmisión de información: es un cuerpo de conocimientos indispensables para que los capacitados sepan qué hacer, cómo, cuándo y dónde.
- Desarrollo de habilidades: orientada hacia la ejecución adecuada de las tareas y operaciones que se realizan, ósea, como aplicar la información y los conocimientos que se reciben.

- Desarrollo o modificación de actitudes: se trata del cambio de conducta o de actitud de las personas, para la modificación de actitudes negativas y convertirlas en otras más favorables.
- Desarrollo de conceptos: la capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y concepción de ideas y filosofía o para elevar el nivel de generalización hacia términos amplios y globales.
- Creación de competencias individuales: se trata de crear y desarrollar competencias duraderas en las personas para aumentar el conocimiento, habilidades, juicio y actitudes.

### **Objetivos de la capacitación**

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo para el puesto actual y otras funciones más complejas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un ambiente más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas.

### **Ciclo de capacitación**

La capacitación cubre una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

- Entrada. Necesidades de capacitación. Diagnostico preliminar de lo que debe hacerse. El inventario de necesidades puede hacerse a tres niveles: 1) análisis de la organización total, 2) análisis de los recursos humanos y 3) análisis de las operaciones y tareas.
- Proceso. Incluye la creación de programas de enseñanza, entrenamiento: aquí deben analizarse aspectos como ¿Cuál es la necesidad? ¿ocurre en otra área o sector? ¿Cuál es su causa? ¿es parte de una necesidad mayor? ¿la necesidad es permanente o temporal? ¿a cuantas personas alcanzara? ¿Cuál es el tiempo disponible para el entrenamiento? ¿Cuál es el costo aproximado del entrenamiento? ¿Quién va impartir el entrenamiento?

- Salidas: la ejecución del entrenamiento presupone la adquisición de personal capacitado, conocimiento adquirido, competencias, éxito o eficacia organizacional dependiendo de factores como calidad del material de entrenamiento presentado, cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa, calidad y preparación de los instructores, calidad de los aprendices, entre otros.
- Retroalimentación. Evaluación de resultados que debe evaluar aspectos como determinar si la capacitación produjo las modificaciones en el comportamiento de las personas, verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa, determinar si las técnicas empleadas son efectivas y demás.

Por otro lado, contamos con distintas clases de acciones formativas a realizar.  
(Tarango: Cano. 2009)

- ✓ Formación tradicional: en la cual un formador imparte conocimientos a un grupo de trabajadores.
- ✓ E-learning: formación online a través de cursos completos impartidos a través de internet con un tutor para la resolución de dudas y aclaraciones.
- ✓ Outdoor training: realización de distintos tipos de actividades lúdico-deportivas para desarrollar aspectos fundamentales en las relaciones profesionales como trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, etc.
- ✓ Rotating: se trata de pasar a un trabajador de un puesto a otro dentro de la empresa en periodos relativamente cortos de tiempo, con el objetivo que tenga una visión integral de la empresa.
- ✓ Coaching: entrenamiento personal. Consiste en una serie de entrevistas individuales con un coach en las cuales el trabajador elige un tema que le preocupa, el coach escucha, hace preguntas y emite observaciones con el objetivo de ayudar al trabajador a encontrar las soluciones por sí mismo.
- ✓ Mentoring: la empresa asigna a un tutor personal que será de la propia organización que actuará como consejero personal del tutorizado.

## **Desarrollo organizacional**

El campo del desarrollo organizacional (DO) se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones. (Chiavenato. 2000)

Para Dolan y Valle Cabrera (2008) el vínculo entre el aprendizaje individual y el organizativo es que en ambos se adquieren nuevos conocimientos que llevan a modificaciones de conducta. No obstante, las diferencias más significativas entre ellos se encuentran en el ritmo- capacidad individual vs acción conjunta de los individuos- y en el soporte de conocimiento memoria individual vs memoria organizativa (cultura, rutinas, etc.)

El concepto de DO está asociado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización a los cambios. Sin embargo, para entender estos conceptos es necesario conocer sus supuestos básicos

Organización: “las organizaciones es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente” (Lawrance; Lorsch. 1972).

Cultura organizacional: “expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización” (Beckhard.1972)

Cambio organizacional: el ambiente general que rodea las organizaciones es dinámico y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como principal condición para sobrevivir. Las transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales, políticas, etc., actúan e influyen en el desarrollo y el éxito de la empresa en general. Las fuerzas de cambios también pueden ser endógenas, es decir que provienen del interior de la organización y son producto de las interacciones de los participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.

Objetivos individuales y objetivos organizacionales: Siguiendo lo propuesto por Chiavenato (2008) el DO parte del supuesto de que es posible que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización.

Necesidad de adaptación y cambio permanente: el individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización. El cambio no debe ser aleatorio sino planeado. Existen cuatro tipos de cambios en las organizaciones, estructurales, tecnológicos, de producto o servicios y culturales.

El DO es una actividad de cambio planeado que involucra a la empresa como totalidad. El desarrollo organizacional es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización mediante una administración basada en la colaboración y efectividad de la cultura de la empresa.

Los elementos esenciales en cualquier actividad de DO son:

- ✓ Orientación a largo plazo.
- ✓ Generación de esfuerzos para obtener mayor eficacia de toda la organización.
- ✓ Desarrollo conjunto de los pasos de diagnóstico y de intervención entre los gerentes de línea y el consultor.

### **Características del DO:**

a. Focalización en toda la organización. El DO toma la organización como un todo para que los cambios sean efectivos.

b. Orientación sistémica. El DO se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización, buscando lograr que todas ellas trabajen en conjunto con eficacia.

c. Agente de cambio. El DO utiliza uno o más agentes de cambio: personas que desempeñen el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de la organización.

d. Solución de problemas. El DO hace énfasis en la solución de los problemas a partir de la investigación y la implementación de acciones con tales objetivos.

e. Aprendizaje experimental. Los participantes analizan y discuten su propia experiencia y aprenden de esta.

f. Procesos grupales. El DO se basa en procesos grupales, como discusiones de grupo, debates, y procedimientos de cooperación.

g. Retroalimentación. El DO busca proporcionar retroalimentación a los participantes para que fundamentan sus decisiones en datos concretos.

h. Orientación situacional. El procedimiento del DO es situacional y orientado hacia la contingencia. Es flexible y pragmático, y adapta las acciones a las necesidades específicas y particulares.

i. Desarrollo de equipos. Hace énfasis en los grupos, propone la cooperación y la integración, y enseña a superar diferencias individuales o grupales

### **El proceso del DO:**

El proceso consta de las siguientes etapas:

**1.** Recolección y análisis de datos: determinación de datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos.

**2.** Diagnostico organizacional: los datos son interpretados para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos.

**3.** Acción de intervención: fase de implementación del DO. Se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular.

**4.** Evaluación: el resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación y así sucesivamente.

### **Objetivos del DO:**

- ✓ Aumentar el nivel de confianza entre los miembros de la organización
- ✓ Aumentar la confrontación de los problemas empresariales en el interior de los grupos y entre los grupos y no esconder los problemas.
- ✓ Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, horizontales y diagonales.

### **La formación continua**

Este concepto se define como *“el conjunto de acciones formativas que se lleven a cabo por la empresa, los trabajadores o sus respectivas organizaciones dirigidas tanto a la mejora de las competencias y las cualificaciones como a la recualificación de las personas ocupadas, que permitan compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la promoción social, profesional y personal de los trabajadores”*.<sup>3</sup>

Los objetivos de la formación continua son:

- ✓ Responder a las necesidades específicas de la empresa.
- ✓ Mejorar las competencias y cualificación de los profesionales en su sector.
- ✓ Aumentar las habilidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores.
- ✓ Ayudar a la adaptación al cambio y mejora en las empresas.
- ✓ Adaptar al personal a las innovaciones tecnológicas, nuevas herramientas y formas de trabajo.
- ✓ Evitar quedarse atrás.
- ✓ Incrementar la competitividad de la empresa.
- ✓ Que los trabajadores se desarrollen personal y profesionalmente.
- ✓ Mejorar las expectativas de desarrollo en las empresas, la motivación y el clima laboral

Que una organización emplee políticas de formación depende de que la dirección confíe en la formación y en los beneficios que producirá en la organización. Pero es necesario que los propios trabajadores vean que la colaboración en el proceso formativo es útil. No cabe duda que la formación continua supone un esfuerzo tanto para la empresa por su carácter monetario como para el propio trabajador de

---

<sup>3</sup> (Viña, 2014)

carácter personal. Para ganar la resistencia lógica que todos los individuos perciben hacia el esfuerzo, al trabajador se le debe demostrar lo necesario que es para él ponerse al día en sus conocimientos, aumentar sus competencias y acrecentar sus conductas. Ha de ser responsable de la exigencia de la formación para poder afrontar nuevas direcciones, para poder ascender y desenvolverse profesionalmente dentro de la organización, convertirse en un trabajador polivalente al que la empresa podrá encargarle unos trabajos u otros, en función de las demandas del ambiente.

Al hablar de formación continua, retumba el concepto de cursos de formación. Los cursos son una de las mejores formas de acercarse a la formación de los trabajadores, pero no son precisas. Es necesario que el propio trabajador vea que la formación continua como una evolución continua y que contribuya en él, no debe limitarse a la formación acumulada en estos cursos. El trabajador debe estar al día en su ámbito de trabajo, dentro de su actividad laboral, congresos, revistas especializadas le permiten seguir su desarrollo profesional. La organización debe ocuparse de que sus empleados puedan llegar a estas formas de proseguir con su formación.

## MARCO INSTITUCIONAL

Según el documento de Informe Final de Autoevaluación<sup>4</sup>, la Universidad Católica de Salta se define como una institución argentina de educación superior universitaria, de régimen privado, confesional católica, sin fines de lucro, con el más alto grado de autonomía que otorga la legislación vigente en el sistema universitario argentino

Se sitúa en la corriente cultural occidental y cristiana, en cuyos valores se enraíza la tradición de la nacionalidad argentina. Su concepción de Dios, el hombre y el universo refleja el mensaje cristiano, tal como lo enseña la Iglesia Católica Apostólica Romana.

Se caracteriza por sostener los principios democráticos de igualdad y libertad, el respeto por la ética, la justicia, la tolerancia, rechazando toda forma de discriminación y garantizando a sus miembros la libertad académica, los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y el bien común.

### **Finalidad**

La Universidad Católica de Salta es un centro de Altos Estudios y no tiene ningún fin lucrativo. Se sitúa en la corriente cultural occidental y cristiana -en cuyos valores se enraíza la tradición de la nacionalidad argentina, su concepción de Dios, del hombre y del universo- y refleja el mensaje cristiano, tal como lo enseña la Iglesia Católica Apostólica Romana.

La Universidad se propone, como finalidades esenciales y específicas:

a) la formación integral (humanista, democrática y cristiana): técnica, científica y profesional de sus estudiantes, mediante la docencia estrictamente universitaria, en sus modalidades presencial y no presencial, dentro del más amplio respeto a la Constitución Nacional y a las leyes dictadas en conformidad con la misma;

---

<sup>4</sup> ( Universidad Católica de Salta, 2006)

b) la investigación científica y tecnológica en sus formas superiores, así como las creaciones artísticas, contribuyendo al desarrollo científico, tecnológico y cultural de la Nación (art. 28 Inc. b Ley 24.521);

c) la docencia superior en todos los niveles y modalidades del sistema educativo (art. 4 inc. Ley);

d) la promoción por todos los medios adecuados, del progreso comunitario en la intensificación de su cultura, extendiendo su acción y sus servicios a la comunidad, con el fin de contribuir a su desarrollo y transformación, estudiando en particular los problemas nacionales y regionales y prestando asistencia científica y técnica al Estado y a la comunidad, bajo el signo y la unidad integradora y de la Sabiduría Cristiana (art. 28 inc. d Ley);

e) la articulación entre las distintas instituciones que conforman el sistema de Educación Superior (arts. 8 y 22 Ley);

f) la vinculación internacional y la posibilidad de concretar acuerdos y convenios con otros centros universitarios del mundo (art. 63 inc. d Ley);

g) la búsqueda de la excelencia en todas las acciones universitarias;

h) el incremento y la diversificación de oportunidades de actualización, perfeccionamiento y reconversión con miras a una adecuación permanente;

En fe de estas finalidades, la Universidad otorgará títulos y/o diplomas académicos profesionales a los estudiantes que rindan todas las pruebas de capacidad y aprovechamiento exigidas

### **Visión**

Al mismo tiempo que realiza cabalmente las funciones educativas que le son propias, la UCASAL participará en el desarrollo científico y tecnológico del país, procurará integrar la realidad del hombre y de su circunstancia económica y social, de modo tal que realice sus aportes tendientes al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

De esa idea surgen las grandes líneas de asociación entre la Universidad, la empresa y la sociedad para el progreso común. No se trata de abandonar el concepto tradicional de universidad, sino que las exigencias actuales requieren

adecuar la visión de la institución como un agente del crecimiento de la Nación. La UCASAL buscará aplicar su potencial intelectual al planteo y la solución de los graves problemas que requiere la sociedad dinámica y proteica en la que estamos insertos. La Universidad debe ser una empresa cultural en sentido lato, abarcativa y propulsora de la innovación científico-tecnológica y asociada conscientemente al desarrollo regional y nacional.

Para lograr este objetivo debe convertirse en una entidad vinculada estrechamente con el sistema productivo y estar sincronizada con las necesidades actuales y prospectivas de la sociedad en la que está inserta, aportando a ese accionar la idea de la centralidad de la persona humana como objetivo último de todo proceso de formación integral. (Plan Estratégico 2016-2020)

### **Organigrama y descripción de la estructura organizacional**

1. Gobierno de la Universidad: El gobierno de la Universidad es desempeñado según sus respectivas competencias por el Rector, el Directorio y el Honorable Consejo Académico

1.1. Rector

1.2. Directorio: compuesto por los siguientes miembros: el Rector, que lo preside, el o los Vice Rectores y hasta cinco Directores Vocales en el número que sea conveniente o necesario, de los cuales uno desempeña las funciones de Secretario de Directorio

1.3. Consejo Académico: es presidido por el rector y está formado por los vice rectores, la secretaria general, los decanos, los directores de escuela o institutos y demás miembros que el Rector considere oportuno designar.

1.4. Vice rectorados: la previsión estatutaria contempla la existencia de cinco vicerrectorados, a saber: Vice Rectorado General; Vice Rectorado Académico; Vice Rectorado Administrativo; Vice Rectorado de Formación y Vice Rectorado de Investigación y Desarrollo.

1.5. Secretaria General: entre otras funciones, se encuentran redactar todos los documentos y actas oficiales y guardar y archivar la documentación de la Universidad.

1.6. Gobierno de las Facultades: En cuanto al gobierno de las Facultades, Escuelas o Institutos se debe señalar que la dirección académica y disciplinar de cada Facultad está a cargo de un Decano.

El Vicedecano sufre al Decano en ausencia de éste y tiene generalmente el oficio de coordinar los estudios y conservar la disciplina académica de los profesores y estudiantes en el ámbito de la respectiva Facultad.

La Secretaría Académica de cada Facultad es el organismo encargado de vigilar por el fiel cumplimiento de las disposiciones del Estatuto y disposiciones del Decano en la faz académica.

La Secretaría Técnica es el organismo encargado de velar por el correcto funcionamiento de la Unidad Académica en la faz administrativa.

Al frente de cada Departamento, Unidad académica y administrativa de las diversas cátedras de una misma área estará por lo común un Jefe, nombrado por el Rector a propuesta del Decano respectivo.

En la actualidad existen siete Facultades:

- Facultad de Artes y ciencias.
- Facultad de Economía y Administración.
- Facultad de Ciencias Jurídicas.
- Facultad de Ingeniería e Informática.
- Facultad de Arquitectura y Urbanismo.
- Facultad de Ciencias Agrarias y Veterinarias.
- Facultad Escuela de Negocios

Las Escuelas, que en su creación actuaban autónomamente de las facultades, mediante RR 471/01, que modifica el organigrama de la Universidad, han quedado ubicadas en la dependencia de ellas, aunque gozan de relativa autonomía en orden a lo disciplinar. Estas son:

- Facultad de Ciencias Jurídicas- Escuela Universitaria de Trabajo Social.
- Facultad de Artes y Ciencias- Escuela de Educación Física.
- Facultad de Economía y Administración- Escuela de Turismo.

También existe desde 1992 la Escuela de Educación Permanente y Postgrado en Ciencias de la Salud creada por Resolución Ministerial N° 3128/92 del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, que funciona bajo dependencia directa del

rectorado, con el objeto de brindar la posibilidad a los profesionales de la salud de actualizarse en una forma óptima y con un alto nivel de excelencia. La conducción de cada Escuela está a cargo de una dirección.

### **Áreas de apoyo**

Las áreas de apoyo de la UCASAL están conformadas por:

- ✓ Biblioteca
- ✓ Departamento Alumnos
- ✓ Departamento Legajos
- ✓ Dirección de Bienestar y Promoción Universitaria
- ✓ Administración
- ✓ Planeamiento y Estadísticas
- ✓ Secretaría de Postgrado y Perfeccionamiento Docente
- ✓ Servicios a estudiantes
- ✓ Editoriales EUCASA y BTU
- ✓ Capellanía

### **Valores de la Identidad Institucional (Plan Estratégico 2016-2020)<sup>5</sup>:**

- Dignidad: Consideración, deferencia y atención en el trato hacia el otro, quien merece ser reconocido y estimado. Implica considerar que la persona humana es un ser único, insustituible, dotado de inteligencia, voluntad, libertad, capacidad de amar y de abrirse a los demás; creado por Dios a su imagen y semejanza, redimido por Cristo y llamado a la Bienaventuranza del Cielo. Incluye el respeto a la dignidad de las demás personas, como el respeto a la propia dignidad.
- Trascendencia: Significa ir más allá de los propios límites personales, pensando en comunidad más que en un yo. Pues la persona por naturaleza es un ser social nacida para vivir en comunión con otras personas.
- Caridad: La caridad que es la donación libre y gratuita de sí, tiende a la reciprocidad y tiene el poder de construir la comunidad cristiana

---

<sup>5</sup> (Universidad Católica de Salta, 2016)

## **2- Área de Contaduría**

Es el área organizacional responsable de llevar a cabo e implementar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestarias y de consecución de metas de esta Universidad, además de controlar los gastos e ingresos internos y externos, además de efectuar los cobros y pagos pendientes.

Podemos resumir sus funciones en esta serie de puntos:

- Control de documentos (Facturas, Remitos, Presupuestos; Honorarios; Recibos y Viáticos) a través del sistema informático contable Oracle donde también se registran operaciones diarias.
- Confección y revisión de inventario de bienes de uso por centros de costos
- También se participa con la confección del Balance y las cuentas de pérdidas y ganancias
- La preparación para los pagos de impuestos como luz, agua, gas, teléfono, internet, Inmueble, Dirección General de Rentas, Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y seguros del automotor de los rodados empresariales, más los seguros de vida de trabajadores y alumnos
- Cobros de inscripciones a cursos y carreras de grado, pregrado y posgrado, así como los aranceles mensuales de las mismas a los distintos usuarios de la universidad.

# ***CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN***

## **HIPÓTESIS**

La carencia de procesos de inducción y capacitación no contribuyen a la mejora del desempeño óptimo de los procesos de gestión del área de Contaduría de la Universidad Católica de Salta durante el primer semestre del año 2019.

## **IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES**

- Variable independiente: Procesos de inducción y capacitación
- Variable dependiente: Desempeño del personal

## OPERACIONALIZACIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

**Procesos de gestión del área de Contaduría:** Es el área organizacional responsable de llevar a cabo e implementar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestarias y de consecución de metas de esta Universidad, además de controlar los gastos e ingresos internos y externos, además de efectuar los cobros y pagos pendientes.

**Inducción y Capacitación:** la Inducción es un proceso organizacional que tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, introducirlo a la cultura organizacional, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral

## OPERACIONALIZACIÓN EMPIRICA DE LAS VARIABLES

<b>Variable: Inducción y Capacitación</b>	
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>
Adaptación a las tareas, puesto y organización	Facilidad de aceptación y adaptación a las normas y políticas
	Tiempo y complejidad de adaptación
	Personas involucradas en la inducción y relación con el área
Aprendizaje	Transmisión de la información
	Modificación de actitudes
	Motivación al aprendizaje
Entrenamiento	Desarrollo de habilidades para el puesto
Desempeño del personal	Objetivos del área
	Funciones de los puestos
	Trabajo en equipo

## MUESTRA

La población de esta investigación será el total de personas que trabajan en la Universidad Católica de Salta y la muestra está conformada por los empleados del Área de Contaduría que actualmente, está conformada por 12 personas que cumplen tareas diversas.

## TIPO DE INVESTIGACIÓN

- Según su finalidad, esta investigación es básica ya que tiene como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis al objeto de estudio.
- Según su profundidad es una investigación descriptiva por que su objetivo es el análisis de fenómenos y el estudio de sus relaciones.
- Según la naturaleza de la información es una investigación cualitativa ya que la recogida de la información está basada en la observación de comportamientos, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados

## FUENTES DE RECOLECCION DE DATOS

Las fuentes de recolección de datos que posibilitaran la viabilidad de esta investigación son:

- Fuentes primarias

Los datos serán proporcionados por las doce personas que conforman el segmento de investigación a través de:

- Entrevista formulada con preguntas semiestructuradas y abiertas.

- Fuentes secundarias

- La información también será recolectada a través de bibliografía de campo de los Recurso Humanos que contribuyen a la estructura conceptual
- Webgrafia en relación a los temas propuestos

# ***CAPÍTULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS***

A partir de la recolección de los datos precisados para la investigación, se procederá a realizar un análisis de los resultados que estos arrojaron, con el fin de llegar a los objetivos planteados inicialmente.

Es importante tener en cuenta que la fuente de información primaria es una entrevista realizada a tal fin. Se remarca esto ya que no contamos con datos que podamos agrupar numéricamente y plasmarlos en tablas o gráficos, puesto que las informaciones cualitativas de las respuestas de los entrevistados serán agrupadas en información de características similares.

Solo se procederá a utilizar el recurso agrupar variables cuando los datos así lo permitan.

Todos los sujetos de investigación (las 12 personas que conforman el área de Contaduría) se han mostrado abiertos a responder la entrevista planteada y a brindar información adicional de ser necesario.

Se puede observar que la totalidad de las personas pertenecientes al área de Contaduría han llegado a la conclusión de que la Universidad le brinda una gran oportunidad para adquirir conocimientos, habilidades y actitudes tanto en lo que refiere a los aspectos del puesto, así como competencias sociales como la flexibilidad y adaptación a los cambios.

En este sentido es importante destacar que es de vital importancia que la función de Recursos Humanos en la organización esté orientada a garantizar que la empresa cuente con el personal idóneo para realizar sus funciones, con las capacitaciones y conocimientos actualizados y con la motivación adecuada para dar lo mejor de sí mismo para lograr los objetivos propuestos. (Ribes Giner; Perello Marin; Herrero Blasco. 2018)

Debemos tener en cuenta que las tareas realizadas por las personas del área de Contaduría incluyen la notificación a proveedores, recepción y entrega de documentación, archivo de documentos de los Organismo Recaudadores (AFIP, DGR, etc.), tramitaciones bancarias, control y archivo de documentación de

ingresos y egresos, ejecución de compromisos de pago, pagos y cobros de actividades universitarias, atención al público, entre otras.

Ante esto, Chiavenato (2000) postula que las organizaciones buscan integrar a las personas aclimatándolas y condicionándolas a las prácticas y a la filosofía predominante y simultáneamente, desprendiéndolas de los viejos hábitos y prejuicios indeseables del comportamiento del iniciado.

Para realizar estas tareas es importante que el proceso de capacitación para empezar a cumplir estas funciones se realice de una manera sistemática y correcta para garantizar el aprendizaje de las maneras para cumplirlas, teniendo en cuenta que es un sector tan delicado en la gestión universitaria.

Considerando lo anterior, y de acuerdo a los resultados arrojados por las entrevistas se puede observar la totalidad (a excepción de una) de las personas investigadas manifestaron que este se trató de un proceso al que se adaptaron rápidamente, rescatando la cordialidad de las personas que estuvieron encargadas de este entrenamiento y la disposición de los recursos materiales e intelectuales para el dominio de las funciones o bien porque ya contaban con experiencia en el ámbito contable, así también como la predisposición personal de ellos mismos al aprendizaje continuo.

La persona en excepción detallada anteriormente no considera que tuvo un proceso de adaptación negativo, sino que ésta todavía se encuentra en proceso de adaptación por lo que su antigüedad es mínima en el puesto.

Como se explicó anteriormente, el proceso de inducción se realizó en el puesto de trabajo, teniendo en cuenta que este entrenamiento alimenta la confianza, la posición asertiva, elimina los temores a la incompetencia o ignorancia, facilita y agiliza la adaptación al puesto, ayuda mejorar la comunicación horizontal y vertical, entre otras ventajas.

Por otro lado, a lo largo de su trayectoria en esta área, la totalidad de los investigados ha manifestado que si han actualizado y obtenido nuevos conocimientos y habilidades que han puesto en práctica. En efecto, continuamente

las personas logran actualizar muchos de los conocimientos y habilidades adquiridos lo que provoca producir en ellos un cambio de actitudes que lo lleven a adquirir conocimientos nuevos en el momento indicado y generar sinergia con el trabajo del sector. Esto se debe en gran medida, a los cambios en el ambiente externo de la Universidad, como los económicos, legales y tecnológicos, los cuales impactan de manera inmediata en los procesos de gestión del área para con sus públicos. A su vez, también adquieren habilidades totalmente nuevas aquellas personas que ingresan en esta área que previamente no hayan tenido experiencia en este rubro.

Al mismo tiempo, aseguran que el constante reciclaje y actualización de estos factores también fortalecieron actitudes internas como la responsabilidad y la predisposición o voluntad para afrontar los cambios.

Finalmente, la totalidad de las personas están de acuerdo con que la formación continua es una necesidad debido a la variación y los cambios de los factores internos y externos que condicionan a la gestión universitaria, ya que los resultados se ven reflejados en la calidad del servicio, por lo menos de esta área. También, se considera que la digitalización y automatización de los procesos permitirá una mejora en los tiempos de trabajo

## CONCLUSIONES

La siguiente investigación se planteó el objetivo general determinar de qué manera influye la inducción y la capacitación en el área de Contaduría de la Universidad Católica de Salta durante el primer semestre del 2019.

Para obtener la información relevante que nos permita llegar al objetivo y responder los problemas de investigación, se acudió a implementar la técnica de la entrevista, teniendo como fuente principal de investigación a las doce (12) personas pertenecientes a esta área universitaria.

Luego de obtener las respuestas por parte de la totalidad de los investigados a través de la entrevista, se procedió a la transcripción de los datos que puedan agruparse en características similares o puntos en común.

Otro aspecto que deberíamos tener en cuenta es el rango etario característico del grupo investigado, puesto que en su mayoría se compone de personas mayores a 40 años, en los que destacan el compromiso y los valores que ellos brindan diariamente a la Universidad y los beneficios que como contrapartida esta les proporciona. También tienen la característica que presentan la voluntad para adaptarse a los cambios que surjan.

Estamos frente a un área de características adultas y comprometidas con la gestión diaria, donde la edad media es de 47 años.

N°	Antigüedad	Edad	Puesto
1	2 años	59	Administrativo
2	12 años	38	Administrativo
3	4 años	47	Administrativo
4	5 meses	43	Administrativo
5	16 años	50	Administrativo
6	29 años	57	Administrativo
7	No especifica		Administrativo
8	1 año	27	Administrativo
9	14 años	40	Administrativo
10	24 años	44	Administrativo
11	22 años	64	Administrativo
12	10 años	50	Administrativo

Fuente: elaboración propia. Entrevistas

**Edad promedio:** Suma de las edades/ 11

$$519 / 11 = \mathbf{47 \text{ años aproximadamente}}$$

**Antigüedad promedio:** Suma de años antigüedad / 11

$$134.5 / 11 = \mathbf{12 \text{ años aproximadamente}}$$

Si analizamos los requerimientos del puesto, podemos observar que los perfiles buscados no necesariamente requieren que la persona tenga conocimientos previos en el área o una formación específica. Vemos que esta área se compone de personas que fueron adquiriendo conocimientos, habilidades y actitudes a medida que aprendían las formas de trabajo y las ejecutaban. También la experiencia en el puesto es una característica no menor, ya que ronda aproximadamente los 12 años.

De aquí surgen las capacidades y actividades de estas personas para cumplir con las tareas requeridas que abarcan la notificación a proveedores, recepción y entrega de documentación, archivo de documentos de los Organismos

Recaudadores (AFIP, DGR, etc.), tramitaciones bancarias, control y archivo de documentación de ingresos y egresos, ejecución de compromisos de pago, pagos y cobros de actividades universitarias, atención al público, entre otras, lo que permite llegar al segundo objetivo específico propuesto.

Estas personas no manifiestan una necesidad específica de entrenamiento y capacitación, solo la automatización de los procesos para que el trabajo no presente demoras en cuanto a tiempo de realización.

Si bien desde la perspectiva de la capacitación y de la formación continua existen procesos definidos, las personas investigadas están totalmente de acuerdo en que este factor debería ser un elemento que se imparta constantemente teniendo en cuenta la velocidad de los cambios del entorno y la rapidez con la que la Universidad tiene que adaptarse a ellos para no perder competitividad en el mercado. Esto lleva a que los empleados especifiquen que se debería tener en cuenta la automatización y digitalización de los procesos, a la hora de impartir mecanismos y conocimientos que permitan hacer más ágiles los procesos de gestión.

Podemos arribar a la conclusión de que en el área de Contaduría de la Universidad Católica de Salta los procesos de inducción y capacitación son efectivos, puesto a que sus empleados plantean que las actividades desarrolladas cuando ingresaron al puesto fueron llevadas a cabo de una manera correcta lo cual permitió que se cumplan con los objetivos de inducción. Esto responde al primer objetivo específico planteado el cual afirma que sí existen procesos de inducción y capacitación para esta área Universitaria.

Todo lo expuesto anteriormente nos permite afirmar nuestra hipótesis en la que planteábamos que la falta de inducción y capacitación no contribuyen a la mejora del desempeño óptimo de la gestión del área de Contaduría de la Universidad Católica de Salta durante el primer semestre del año 2019. Por lo cual no se deben descuidar estos aspectos y se debe buscar perfeccionarlos constantemente y acondicionarlos a los objetivos planteados por la organización en cuestión.

## SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Por lo analizado a lo largo de la investigación y teniendo en cuenta las problemáticas que fueron surgiendo, en el siguiente apartado se exponen sugerencias y recomendaciones que surgen de las observaciones e información recogida en el trabajo de campo y su posterior análisis de los anexos de este trabajo.

Se ha llegado a la conclusión que en el área de Contaduría no existe un faltante de procesos de gestión de inducción y capacitaron a lo largo de la trayectoria o antigüedad en el puesto que una persona perteneciente puede llegar a tener.

En efecto, las exigencias y características de este sector es un medio por el cual sus colaboradores adquieren herramientas y competencias que contribuyen a su desarrollo personal y profesional, lo cual influirá en su futuro en todos sus ámbitos. Al mismo tiempo, expone Bravo Real (2012) que es importante para lograr los objetivos planteados es necesarios que la plantilla de trabajo, además de estar bien capacitados, se encuentra física, emocional y psicológicamente estable.

En este sentido, la primera sugerencia es que los procesos mencionados sigan realizándose de la misma manera, en conjunto con las personas que componen el área de Contaduría y los responsables de Recursos Humanos, ya que las personas estudiadas destacan con el buen trabajo de la unión de estas dos áreas organizarles.

Por otro lado, se sugiere que los procesos de entrenamiento y actualización de conocimientos se realicen de forma permanente teniendo en cuenta los cambios en el entorno (políticos, económicos, tecnológicos, etc.), que a su vez impactaran en el ambiente interno provocando una revisión y en caso de ser necesario, modificaciones en las políticas organizacionales y en los procesos de gestión diarios.

Para esta formación y actualización continua recomiendo tener en consideración y hasta una cierta prioridad que el grupo de personas de esta área tiene características de una edad promedio de 47 años; lo cual es un factor condicionante para el aprendizaje y donde más es notoria esto es en el manejo de algunos sistemas informáticos.

Se recomienda también formar en rasgos generales a todas las personas pertenecientes al área en las tareas cotidianas de las demás personas. Esto con el objetivo de aliviaran la carga de tarea, por ejemplo, en situaciones de tiempos muertos o absentismo.

Este entrenamiento tiene la ventaja de que puedo hacerse en el puesto y en el horario laboral, lo que no implicaría una inversión económica al área.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBARRAN, Francisco. JOSÉ, Miguel. MARQUEZ GARCIA, Begoña. (2014). **Operaciones administrativas de Recursos Humanos**. RA-MA Editorial.
- BRAVO REALZA, Ángel Manuel. (2012). **Planeación de los Recursos Humanos**. El Cid Editor.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2000). **Administración de los Recursos Humanos**. 8va Ed. Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2017). **Administración de los Recursos Humanos**. 10ma Ed. Mc Graw Hill.
- LOPEZ VILLALPANDO, Rosángela. (2014). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Digital UNID.
- RIBES GINER, Gabriela. PERELLÓ MARIN, Rosario. HERRERO BLASCO, Aurelio. (2018). **Dirección de Recursos Humanos. Gestión de personas**. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València.
- TARANGO, José Pedro. CANO, Pina. (2010). **Operaciones Administrativas de Recursos Humanos**.

## WEBGRAFÍA

### Capacitación

- <http://ddp.usach.cl/beneficios-de-la-capacitacion>
- <https://www.easy-lms.com/es/centro-de-conocimiento/centro-de-conocimiento-lms/ventajas-y-desventajas-del-entrenamiento-de-iniciacion/item12578>

### Formación continua

- <https://vallededempleo.wordpress.com/2014/03/07/la-formacion-continua-en-las-organizaciones/>
- <https://www.gestion.org/que-es-la-formacion-continua/>

### Inducción:

- <http://google.over-blog.es/article-28516728.html>
- <http://www.grupoalbe.com/la-efectividad-de-la-induccion/>
- <https://www.gerencie.com/por-que-es-importante-la-induccion-al-nuevo-empleado.html>

# ***ANEXOS***

## Modelo de entrevista

Edad:

Antigüedad en el puesto:

- ¿Podes detallarnos brevemente las funciones que tengas que cumplir diariamente y los conocimientos o habilidades que se requieren?
- Cuando empezaste a cumplir con las funciones del puesto, ¿Cómo fue el proceso de adaptación a las normas, políticas, cultura, etc.? ¿Podes describirlo?
- ¿Fue un proceso que te demando mucho tiempo o pudiste adaptarte rápidamente?
- ¿Quiénes fueron las personas que se encargaron de recibirte y enseñarte/ entrenarte la manera de realizar las tareas que se te encargaron, así como todo lo relativo al puesto?
- A lo largo de tu trayectoria en el puesto/ área ¿lograste desarrollar o actualizar conocimientos, habilidades, actitudes que permitan mejorar tu rendimiento?
- ¿Qué pensás de la formación continua en tu puesto/ área, parece necesaria, crees que deban realizarse actualizaciones de conocimientos cada vez que se requieran, alguna observación para realizar?

## HOJA DE EVALUACIÓN

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**“Procesos de Inducción y Capacitación en el área de Contaduría de la  
Universidad Católica de Salta durante el primer semestre del año 2019”**

Alumna: Álvarez, Emperatriz Candelaria      D.N.I. N° 20.399.821

Tutor: Lic. Las Heras, Mabel                      D.N.I. N° 16.659.449

---

**Evaluación:**

**Tribunal evaluador:**

Jurado:

Jurado:

Jurado:

**Lugar y fecha:**