

**LA CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS  
EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

**MSc. Felipe Basilio Pérez León  
Profesor Auxiliar**

*Universidad de Matanzas - Filial Universitaria Matanzas Calle  
Jovellanos NO 7904 % Milanes y Contreras, Matanzas, Cuba.  
felipe.perez@umcc.cu*

*Monografías*



---

CD de Monografías 2016  
(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"  
ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X



**RESUMEN:**

En la presente encontrarán la justificación del problema, así como también la importancia del mismo, los objetivos de la capacitación así como también el marco metodológico.

También se estará explicando el procedimiento de la capacitación y el porqué de ésta.

Sus objetivos, como elemento fundamental. Sus beneficios.

Los tipos de investigación existentes al respecto.

Dentro de ésta también los conceptos, cómo establecer los objetivos de la capacitación, cómo determinar las necesidades de ella, también técnicas de capacitación existentes. Así como la capacitación en el puesto.

**PALABRAS CLAVES:** Justificación, importancia, procedimiento, necesidades de capacitación.

---

**INTRODUCCIÓN:**

La administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

No se debe olvidar que las Empresas u Organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano con que cuenta.



---

CD de Monografías 2016  
(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"  
ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X

## **DESARROLLO:**

La capacitación es fundamental en el departamento de Recursos Humanos de cualquier organización.

### **Por lo tanto el propósito de la presente es:**

- Saber diseñar una capacitación adecuada a cada necesidad.
- Que la capacitación sea dictada por personal idóneo.
- Ofrecer al subalterno diferentes tipos de aprendizajes para que pueda desarrollar sus conocimientos, pericia y destrezas dentro de la organización.
- Evaluar correctamente el proceso y brindar una retroalimentación si es preciso.

La capacitación bien administrada, influye en la eficiencia de las organizaciones, porque se representa de manera directa en los subsistemas, (tecnología, administrativo, y el social-humano).

La preocupación fundamental de cualquier empresario es el crecimiento y la consolidación de su negocio o, por lo menos su supervivencia.

Conocer los elementos más importantes que intervienen en un programa de capacitación de los Recursos Humanos

### **Específicos:**

- Definir el concepto de capacitación.
- Identificar las ventajas de la capacitación, para el empleado como para la organización.
- Explicar en qué consiste cada técnica de capacitación.
- Describir cómo se pueden determinar las necesidades de la capacitación.

### **Tipos de investigación:**

Esta investigación es de tipo descriptiva y explicativa. Es explicativa ya que va más allá de la descripción de los conceptos, da a conocer las intenciones del trabajo.

### **Técnicas de investigación:**

Las técnicas que se utilizarán para realizar esta monografía serán: bibliográficas.



---

*CD de Monografías 2016*  
*(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*  
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*

Para el autor de ésta monografía la capacitación es una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo en donde este puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz.

**La función de capacitación, se define con el siguiente concepto:**

Simón Dolan, nos dice que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Según Dessler Gary, La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

El entrenamiento para Idalberto Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.



## **Importancia de la Capacitación de Recursos Humanos.**

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa.

## **Beneficios de la Capacitación.**

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

### **Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:**

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

### **Cómo beneficia la capacitación al personal:**

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.



---

CD de Monografías 2016  
(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"  
ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X

- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

### **Cómo Establecer Objetivos de la Capacitación.**

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

Los objetivos especifican que el empleado sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto ofrecer un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor o así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

### **Los principales objetivos son:**

- Prepara al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también 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.

### **Cómo Determinar las Necesidades de Capacitación.**

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea. El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff: corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le compete todas las decisiones referentes a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

- **Evaluación del desempeño:** Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.




---

CD de Monografías 2016  
 (c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"  
 ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X

- **Observación:** Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- **Cuestionarios:** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.
- **Solicitudes de supervisores y gerentes:** Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- **Entrevistas con supervisores y gerentes:** Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- **Reuniones inter departamentales:** Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- **Examen de empleados:** Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- **Modificación del trabajo:** Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- **Entrevistas de salida:** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

### Técnicas de Capacitación.

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

- **Capacitación en el puesto:** Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o substituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin




---

CD de Monografías 2016  
 (c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"  
 ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X

embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

### **La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:**

Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

- **Capacitación por instrucción del puesto (CIP):** Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.
- **Conferencias:** Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.
- **Técnicas audiovisual:** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.
- **Aprendizaje programado:** Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.



---

CD de Monografías 2016  
(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"  
ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X



- **Capacitación vestibular por simulacros:** Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

## CONCLUSIONES:

Después de que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse en forma adecuada. Si la organización desea promover a esos empleados a puestos con mayor responsabilidad en el futuro, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles.

La capacitación no debe verse como un gasto más de las empresas, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general.

Por otro lado la misión y la visión también ayudan a fijar objetivos de capacitación ya que en estos dos binomios se encuentran algunas preguntas que debemos hacernos antes de capacitar como lo son por ejemplo: ¿a qué se dedica nuestra empresa?, ¿qué clase de empresa somos?, con estas dos preguntas se puede iniciar un programa de capacitación para fortalecer la base de la empresa.

## RECOMENDACIONES:

Al concluir este tema de vital importancia para las empresas u organizaciones podemos recomendar:

- Se debe establecer una excelente relación y comunicación entre jefes y empleados de la empresa, ofrecer una buena calidad de vida laboral, definir los objetivos y políticas a los empleados, y más a los que necesiten capacitarse para que tengan una mayor claridad de sus deberes dentro de la empresa.
- Crear una conciencia a todos los trabajadores de la empresa, como también a supervisores y jefes de departamentos para hacerles ver que tan importantes son ellos para la empresa, no como productores sino como Recurso Humano, y por ende




---

CD de Monografías 2016  
 (c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"  
 ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X

la importancia de capacitarlos para elevar su nivel de optimismo, confianza, logros de metas dentro de la empresa y fuera de ella.

- Los colaboradores después de ser capacitados deben dar síntomas de mejoramiento, de superación lo cual les permitirán alcanzar el éxito deseado.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

Barrios, L. (1998). Elaboración de Programas de Capacitación. En: Enfoques y métodos para la capacitación de dirigentes. Universidad de La Habana.

Cardoso, C. (2009). Trabajo de Diploma. Propuesta de un procedimiento para la determinación de las necesidades de capacitación con enfoque de competencia en la Agencia de Viajes Cubanacán.

Cuesta, A. (1997). Tecnología de Gestión de Gestión de los Recursos Humanos.

Cuesta, A. (2000). Gestión de Competencias.

Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos 2da. Edición Revisada y Ampliada. Habana : Editorial Academia.

Cuesta, A. (2006). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Cuba: Academia. 2da Edición Revisada y Ampliada, 2005.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Bogotá. Colombia.

Cuesta santos, Dr.Armando. 2006. Gestión de Recursos Humanos.<CDROOM>Libro de GRH: Compilación bibliográfica para curso a distancia, capitulo 6. La organización que aprende. Cuba : s.n., 2006.CONALEP. 2002. Metodología para el diseño e implementación de la capacitación basada en normas de competencia laboral. México : s.n., 2002.

Días, Mercedes Soler. 2008. Propuesta de un procedimiento para la determinación de las necesidades de capacitación de los cuadros y reservas de la Empresa Agropecuaria Jovellanos. 2008



---

*CD de Monografías 2016*  
*(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*  
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*

García Colina, Fernando J. 2007. La capacitación en dirección. Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones: un sistema para la formación y superación de los cuadros y sus reservas. Centro de estudios de Dirección Empresarial y Territorial. Universidad de Camaguey. <www.monografias.com>. [En línea] 2007.

GARCÍA BATISTA, GILBERTO. (Comp.). Compendio de Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. Ministerio de Educación. Ciudad de La Habana, 2002, p 84.

Linares Borrel, Maria de los A. 2006. Enfoque de mejora continua para la capacitación de directivos. Fac.Economía.Universidad de La Habana Cuba<www.gestiolis.com>. [En línea] 2006.

Martí, Pérez, José. La Edad de Oro. Edición Pueblo y Educación. La Habana 1994.

Muñoz Martínez, Rosario. 2005. La evaluación de la capacitación y el enfoque por competencias. 2005.

Ministros, Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de. 2004. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas . Habana : s.n., 2004.

Oropesa Fraíz, Teresa. Hacer y pensar: La Psicología. Edición. Academia. La Habana 2015.

ONN. NC 3002, C. 2007. “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación”. 1ra. Edición. Ciudad de La Habana. Cuba.

Vargas, Jaime. 2007. Evaluación de impacto de la capacitación: una reflexión desde la práctica. <www.monografias.cm>. [En línea] 2007. [Citado el: 15 de enero de 2009.]

Soler Díaz, Mercedes. 2008. Propuesta de un procedimiento para la determinación de necesidades de capacitación de los cuadros y reservas de la empresa Agropecuaria de Jovellanos. 2008.

SENCE. La capacitación basada en competencia. Equipo de competencias laborales.Área de Innovación y desarrollo. Chile : s.n.

Santos, Prof. Dr. Armando Cuesta. 2005. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos 2da. Edición Revisada y Ampliada. Habana : Editorial Academia, 2005.

