



**RIDAA**  
Repositorio Institucional  
Digital de Acceso Abierto de la  
Universidad Nacional de Quilmes



Universidad  
Nacional  
de Quilmes

Universidad Nacional de Quilmes. Departamento de Economía y  
Administración

## Gestión de la capacitación



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución - No Comercial - Compartir Igual 2.5  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

*Cita recomendada:*

Universidad Nacional de Quilmes. Departamento de Economía y Administración. (2024). *Gestión de la capacitación. (Programa)*. Bernal, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/6590>

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

Departamento de Economía y Administración  
Programa Libre- Cursos presenciales

---

**Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos y Relaciones Laborales**

**Año:** 2024

**Curso:** GESTION DE CAPACITACION

---

**Créditos:** 10

**Núcleo al que pertenece:**

Núcleo de Cursos Obligatorios de Análisis Aplicado

**Tipo de Asignatura:** Teórico- práctica

**Presentación y Objetivos:**

Al término del curso la/el estudiante será capaz de:

1. Conocer la importancia de la capacitación como sistema de Recursos Humanos, y los impactos de la gestión del proceso en las organizaciones de trabajo.
2. Diseñar procesos de capacitación con sus componentes, alineados con el planeamiento estratégico de RRHH.
3. Conceptuar la importancia de las nociones de Aprendizaje, Formación continua, Desarrollo y Capacitación en el marco teórico de la gestión de RRHH y RRL.
4. Comprender el aprendizaje organizacional y su relación con el desempeño de las personas y los grupos.
5. Analizar los factores de la gestión del conocimiento en las organizaciones laborales.

La asignatura GESTION DE CAPACITACION propone la presentación y el análisis de objetivos, acciones, herramientas y propósitos de las prácticas de capacitación en sentido amplio, y su especificidad en los diversos ámbitos de implementación.

Tanto los dispositivos de Formación Profesional como los de Capacitación organizacional, tienen una larga historia y suelen ser la primera herramienta que se decide implementar, como solución a todo tipo de problemas.

La eficacia de la capacitación estará ligada al tipo de necesidad que se pretende satisfacer y el contexto donde se decide su implementación. Será importante analizar casuística y comparar alternativas, extraídas de las experiencias concretas de nuestro país, en las diversas épocas.

Entonces, se trata de una problemática teórico- práctica central en la formación de los profesionales de RRHH y RRL, ya que integra un conjunto de actividades de larga data en la gestión del personal de las organizaciones, y en las políticas públicas relativas a educación y trabajo.

Este trayecto formativo contiene algunas estructuras conceptuales teóricas, basadas en los aportes de la pedagogía, la psicología, la sociología, la economía y la administración de empresas; junto con el relato de experiencias, programas, políticas, haciendo foco en instituciones, actores, subjetividades, grupos sociales, articulados en el escenario global.

Consideramos necesario presentar y analizar las prácticas diversas que se utilizan en las organizaciones actuales: los sistemas de capacitación, herramientas, recursos y tecnología. Esta consideración incluye el análisis de las políticas públicas de empleo, de juventudes, de desarrollo social, que agotan su intervención en la implementación de acciones básicas de capacitación, como si eso fuera suficiente para resolver el problema.

El enfoque de la asignatura integra el aspecto aplicativo de las prácticas con el fundamento teórico de las mismas. Por esa razón, en forma complementaria se estudiarán los enfoques diversos que caracterizan la evolución del tema en el desarrollo organizacional.

Del sistema de capacitación y la formación en el trabajo, al concepto de aprendizaje organizacional, y la gestión del conocimiento.

Como se trata de un conjunto de temas dinámicos, con un recorrido acuñado en investigaciones, teorías, programas y políticas de larga data, nos proponemos presentar los núcleos teóricos fundamentales y facilitar las vías de información y conocimiento de los trabajos realizados acerca de estos temas que impactan en la vida de todos los grupos sociales, de cualquier lugar del planeta.

Nos centraremos en las realidades de Latinoamérica y el Caribe, y en las experiencias nacionales que necesitan ser conocidas y comprendidas por todo profesional de RRHH.

Apuntamos a favorecer el pensamiento crítico, presentando indicadores que pongan en relevancia las decisiones histórico/ políticas, la ideología de base, el fundamento teórico y los intereses sectoriales de los programas y acciones de cada período histórico de nuestro país.

**Contenidos mínimos:**

La detección de necesidades para la capacitación. Entrenamiento. Métodos y técnicas de capacitación y entrenamiento en el trabajo.

El proceso de aprendizaje. Valor educativo del empleo. Inventario de competencias. Educación continua. Diseño de programas de capacitación y desarrollo. Manejo de las expectativas de progreso.

Vinculación de las actividades de capacitación y desarrollo con evaluación de desempeño, la política de promociones, las remuneraciones y la rotación del personal. Control de la gestión de capacitación. Las nuevas tecnologías aplicadas a los procesos de capacitación y entrenamiento. Plataformas de enseñanza virtual y video conferencias.

**Contenidos Temáticos o Unidades:**

**Unidad 1 Sistema de Capacitación en las organizaciones**

Concepto de Formación en el trabajo. Valor educativo del empleo, oportunidades de desarrollo y expectativas de carrera.

Procesos de gestión de RRHH: Sistema de capacitación en el enfoque integral.

Necesidades de capacitación. Diseño de programas de Capacitación y Desarrollo.

Enfoque sistémico de la gestión del desempeño y capacitación. Planeamiento y metodología: enseñanza virtual, intranet, e-learning.

Entrenamiento y capacitación.

Vinculación de las actividades de capacitación y desarrollo con evaluación de desempeño, promociones, remuneraciones.

Control y evaluación de la capacitación.

#### Bibliografía obligatoria

Alles, M (2009) Modelo organizacional de formación, en: Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje, Granica, Buenos Aires

Dolan, S (2003) Cap. 6 Formación y Desarrollo, en: La gestión de los recursos humanos, McGraw Hill, España

Doueih, M. (2010). Cap. I: ¿Un nuevo proceso civilizador?, en: La gran conversión digital. FCE, Buenos Aires.

Mondy, W. (2010) Cap. 7 Capacitación y Desarrollo, en: Administración de Recursos Humanos. Pearson, México

Sastre Castillo, M (2003) Cap. 13: Diseño y elección de políticas de recursos humanos: políticas de formación, en: Dirección de recursos humanos, Mc Graw Hill, Madrid

Schvarstein, L (2005) Dialéctica del contrato psicológico del sujeto de la organización, en: Trabajo y Subjetividad, Ed. Paidós, Buenos Aires

Sherman y otros (1999) Cap. 5 La capacitación, en: Administración de Recursos Humanos. International Thompson Editores. 11° Ed

## **Unidad 2 Aprendizaje Organizacional**

Concepto de “la organización que aprende” al “aprendizaje organizacional”

Contextos de aprendizaje. La educación en las empresas.

Cultura organizacional. Empresa y liderazgo, los problemas humanos en las organizaciones.

La necesidad de desaprender: desaprendizaje organizacional. Ciclo de conocimientos tácitos a explícitos.

Proceso de aprendizaje: El adulto que aprende en el trabajo. Enfoque de formación continua y aprendizaje de adultos.

Concepto de capacidad individual.

### Bibliografía obligatoria

Alles, M (2009) Cap. 1 Desarrollo de personas fuera del trabajo, en:

Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje, Granica, Buenos Aires

Cortese, H (2007) Parte I Cap. 1, 4 y 5 en: Coaching & Aprendizaje Organizacional, Temas RRHH, Buenos Aires

Etkin, J (2005) La organización viable, en: Gestión de la complejidad en las organizaciones, Granica, Buenos Aires

Gore, E (2004) La cultura organizativa y los límites de la intervención, en: Una introducción a la formación en el trabajo, Fondo de cultura económica, Buenos Aires

Gore, E (2016) Cap. 4: Hacia una teoría de la enseñanza en las organizaciones, en: Conocimiento colectivo. Granica, Buenos Aires.

Gros Salvat, B (2008) Capítulo 3 El aprendizaje colaborativo mediado, en: Aprendizaje, conexiones y artefactos, Gedisa, Barcelona

Schlemenson, A (2002) 5. La capacidad individual, en: La estrategia del talento. Paidós, Buenos Aires.

### **Unidad 3 Gestión del Conocimiento**

El conocimiento en los cambios de época.

Gestión del conocimiento: Ideas de Peter Senge; conocimiento fuente de diferenciación competitiva; el valor del conocimiento; como se acumula, organiza y distribuye el conocimiento en la organización.

Gestión y Generación de conocimiento. Gestión del Conocimiento:

Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo.

Gestión del desempeño e innovación en el desarrollo organizacional.

### Bibliografía obligatoria

Cabrera, A (2004) Cap. 10: Gestión del Conocimiento, en: Dirección estratégica de personas, Prentice Hall, Madrid

Caraballo, N (2006) Gestión del Conocimiento: Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo, INTANGIBLE CAPITAL

DÍAZ, M. Á. C., & RODRÍGUEZ, J. H. (2004). Gestión y generación del conocimiento mediante el uso de plataformas digitales de formación. *Revista complutense de educación*, 15(1), 139-164.

Garín Sallán, J. (1998) Estadios del desarrollo organizativo: De la organización como estructura a la organización que aprende. III Jornadas Andaluzas sobre Organización y Dirección de Instituciones Educativas. Granada.

Kurlat, M. (2007) Capítulo 10: Recapacitemos (Elogio de la capacitación), en Formar personas competentes, Noveduc, Buenos Aires

NONAKA, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. HBR 85 Jul-Ago. – Número 2.

Senge, P Cap. 1: Dadme una palanca y moveré el mundo, en: “La quinta disciplina”

### **Unidad 4 Formación y trabajo**

Buenas y malas prácticas en formación en las organizaciones. Formación y motivación en la gestión de recursos humanos.

Formar personas competentes. Competencias laborales y requerimientos del mercado: enfoque de competencias empresarial.

Aprendizajes no autorizados: lo inevitable y lo inesperado. Formación y experiencias de aprendizaje/ desaprendizaje.

### Bibliografía Obligatoria:

Alles, M (2009) - Cap.1 Desarrollo de personas fuera del trabajo. En: Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional. Granica. Buenos Aires. // - Cap. 2 Las buenas prácticas en formación, en: Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje, Granica, Buenos Aires Argudin Vázquez, Y. (2013) Educación basada en competencias.

Fuente: <http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/19/argudin.html>

Gore, E (2004) Aprender en contexto, en: Una introducción a la formación en el trabajo, Fondo de cultura económica, Buenos Aires

Mastache, A (2007) Formar personas competentes. Desarrollo de competencias tecnológicas y sociales. Parte I. Edic. NOVEDUC Buenos Aires

Stein, G. (2009) Cómo dirigir a las nuevas generaciones de profesionales: motivaciones y valores de la generación Y. HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW

Risso, M (2015) Dialogo para una nueva trama educativa. En: Puentes entre educación y trabajo. UNSAM edita.

### **Bibliografía de consulta:**

- Almandoz, M (2010) Educación y trabajo: articulaciones y políticas. Inst. Internacional de Planeamiento de la educación IIPE- UNESCO, Buenos Aires
- Alles, M (2009) Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional. Granica. Buenos Aires.
- Argyris, C (2001) Sobre el aprendizaje organizacional. Oxford University Press. México
- Bassi, M y otros (2012) Desconectados: Habilidades, educación y empleo en América Latina. Biblioteca Felipe Herrera del BID- Fondo de cultura económica.
- Blake, O. (1997) La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones. Ed. Macchi. Buenos Aires.
- Castillo Contreras, R. (2012) Desarrollo del capital humano en las organizaciones. Red Tercer Milenio. México.
- Cravino, L (2017) Metáforas del Desempeño. TEMAS- ITBA, Buenos Aires.
- Gore, E (2004) Una introducción a la formación en el trabajo. Hacer visible lo invisible. Fondo de cultura económica. Buenos Aires (1996). La educación en la empresa: aprendiendo en contextos organizativos. Granica, Buenos Aires.
- Manzuoli, J (2006) Nuevas inteligencias para la organización del futuro. Ed. Educa. Buenos Aires.
- Mastache, A (2007) Formar personas competentes. Desarrollo de competencias tecnológicas y sociales. Edic. NOVEDUC Buenos Aires
- Martínez E y otros (2009) Capacitación por Competencias. Principios y

Métodos. Eduardo Martínez E & Francisca Martínez A. Santiago de Chile.

[http://www.sence.cl/601/articles-5675\\_archivo\\_01.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-5675_archivo_01.pdf)

- Pain A (1996) Cómo realizar un proyecto de capacitación. Un enfoque de la ingeniería de la capacitación. Granica. Barcelona.
- Piñero, L. compil (2015) Puentes entre educación y trabajo. Hacia una formación continua. UNSAM Edita Buenos Aires
- Rojas, E (1999) El saber obrero y la innovación en la empresa. OIT CINTERFOR, Montevideo
- Schein, E (1999) La cultura empresarial y Liderazgo: una visión dinámica. Plaza & Jones Editores. Psicología de la organización.
- Yaben Solchaga, P (2017) El ocaso de la gestión de recursos humanos, Editorial Almuzara, Madrid

### **Evaluación:**

Las condiciones para aprobar la asignatura son las establecidas en el Régimen de Estudios. El examen tendrá una instancia escrita y otra oral con la presentación del Trabajo de Campo solicitado de acuerdo con las consignas impartidas por el docente. El o la estudiante, deberá entregar el Trabajo de Campo completo a la Dirección de la Carrera 20 (veinte) días antes de la fecha de constitución de la mesa.

Para ello debe contactar para solicitar las consignas a la Dirección de la carrera al correo: **carrerarrhhyrrll@unq.edu.ar**