

PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS

Fundamentos de gestión de personas

1. Capacitación, tipos y objetivos

La capacitación, como todo proceso educativo, cumple una función eminente: la formación y actualización de los recursos humanos. Esto beneficia al individuo en dos sentidos, como progreso personal y también en sus relaciones con el medio social.

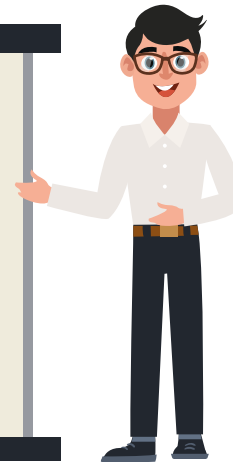
En la sociedad actual, la capacitación es considerada como una forma extraacadémica de aprendizaje necesaria para el desarrollo de cuadros de personal calificado e indispensable para responder a los requerimientos del avance que las empresas necesitan, y así, elevar la productividad en cualquier organización.

Una empresa que lleva a cabo acciones de capacitación en base a situaciones reales orientadas hacia la renovación de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, no solamente va a mejorar el ambiente laboral, sino que además obtendrá un capital humano más competente.

De acuerdo a Chiavenato y Nagore Cázares (2017, pp. 329-332), capacitación es “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

La capacitación tiene por objetivos:

1. Fomentar el desarrollo integral de los individuos y, en consecuencia, el de la empresa.
2. Proporcionar conocimientos orientados al mejor desempeño en la ocupación laboral.
3. Disminuir los riesgos de trabajo.
4. Contribuir al mejoramiento de la productividad, calidad y competitividad de las empresas



La capacitación para su análisis se ha conceptualizado tradicionalmente en dos aspectos fundamentales:

1

El primero, referido a la tarea del sector educativo para preparar y formar a las personas con el objeto de incorporarlas al mercado laboral, lo que representa la capacitación para el trabajo.

2

El segundo aspecto corresponde a las actividades que realizan las empresas para la formación integral del personal que desempeña un trabajo en la organización, por lo que se le denomina capacitación en el trabajo. Modalidades que se detallan a continuación:

Capacitación para el trabajo

Es la dirigida por un profesor, a jóvenes en formación académica, impartida por instituciones educativas públicas o privadas, con el propósito de que los alumnos acumulen conocimientos teóricos impartidos en base a programas educativos de carácter general. El resultado de la formación se mide en función del contenido del aprendizaje y por el resultado de los exámenes que presenta el educando, lo que le permite obtener una calificación y grado académico.



Capacitación en el trabajo

Es la formación y actualización permanente que proporcionan las empresas a sus trabajadores con base en los requerimientos detectados por nivel de ocupación.

Figura 1. Capacitaciones. Fuente: Chiavenato y Nagore Cázares (2017).

La finalidad es la de desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en el personal para mejorar su desempeño en la organización.


El aprendizaje lo lleva a cabo un instructor, o en su caso, el supervisor del propio centro y los resultados obtenidos se valoran con respecto al desempeño del trabajador en su actividad laboral, así como en la productividad y calidad de la empresa.

Ahora bien, existen otras variables que impactan en el desarrollo de los centros de trabajo, y corresponden a las acciones que realizan las empresas para contribuir a la formación integral del individuo. Algunas son:



Figura 2. Acciones para contribuir a la formación integral del individuo. Fuente: Chiavenato y Nagore Cázares (2017).

- Para profundizar en el concepto de compensaciones para retener el capital humano dentro de una organización, revisa la siguiente lectura:

<p>Deberás leer</p> <p>4 Páginas</p> 	<p>Lectura obligatoria</p> <p>Chiavenato, I. y Nagore Cázares, G. (2017). Administración de recursos humanos. Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 11 de abril de 2019 de: https://ezproxy.dnb-inacap.cl/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02965a&AN=utc.EBC5045250&lang=es&site=eds-live&scope=site Capítulo 14. Capacitación y desarrollo de personal. pp. 329-332.</p>
<p>Encontrarás</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Concepto de capacitación. > Objetivos de la capacitación.

2. Ciclo de la capacitación

El proceso de capacitación, de acuerdo a Werther (2014), se desglosa en estas cuatro etapas principales:

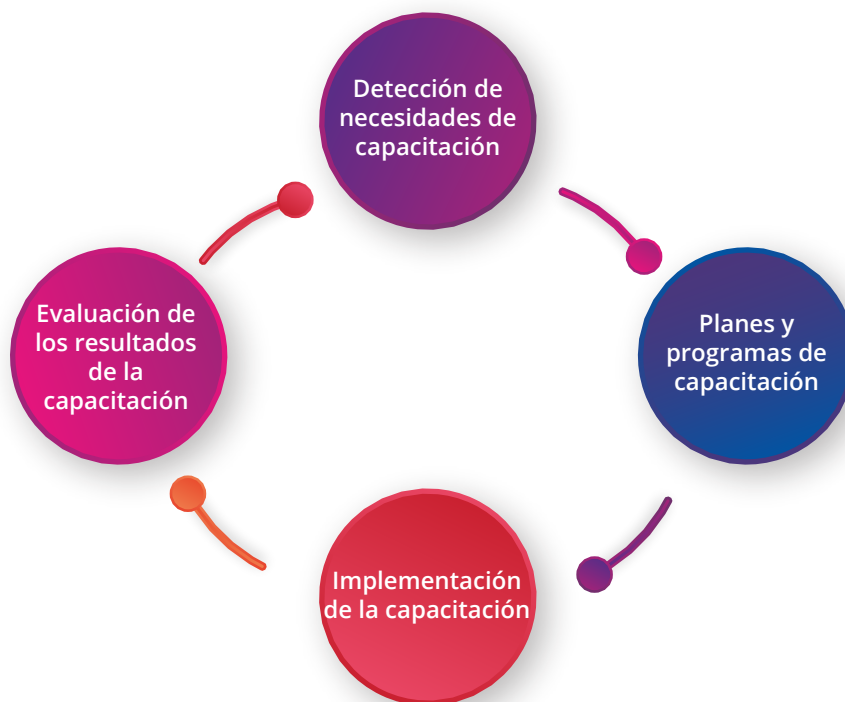


Figura 3. Ciclo de capacitación. Fuente: Chiavenato y Nagore Cázares (2017).

2.1. La detección de necesidades de capacitación

¿A qué se refiere el diagnóstico de capacitación?

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (de ahora en adelante DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.



De acuerdo a SENCE (2019) “es el estudio que permite a las empresas determinar los principales requerimientos y prioridades en la capacitación de sus trabajadores/as, realizable tanto por personas naturales como jurídicas”.

La detección de necesidades de capacitación es muy importante en la empresa, ya que puede detectar aquellas áreas donde se necesite mejorar y es una forma de mantener motivados(as) a sus trabajadores(as), pues puede tenerlos(as) actualizados(as) en el mercado laboral.

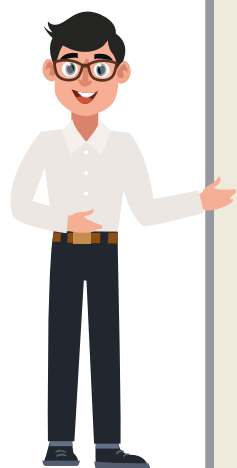
La capacitación es una inversión que la empresa realiza en el recurso humano. Piensa lo siguiente: si la empresa invierte dinero en recursos materiales, ¿por qué no hacerlo también en su recurso humano? Se debe considerar, además, que, sin el factor humano, ninguna empresa podría llevar a cabo su producción.

Para nuestros efectos entenderemos como DNC al proceso de análisis de las brechas de competencias, reflejadas por carencias de conocimientos, habilidades o actitudes que se observen en los colaboradores y que afectan el cabal cumplimiento de las funciones que están bajo su ámbito de responsabilidades laborales.

La primera conclusión de este concepto es que se trata de la primera etapa del proceso y, por lo mismo, la calidad de sus resultados impacta directamente en todas las otras fases de la gestión de la capacitación, en cualquier organización.

Una detección realizada de manera inorgánica o no sistematizada, así como la ausencia de un proceso de análisis y reflexión, llevará a la ejecución de acciones de capacitación que no se basa en un trabajo objetivo y comparado respecto de otros intereses y necesidades organizacionales, y muchas veces, probablemente implicará una subutilización de recursos y la pérdida de oportunidades para alcanzar niveles de desempeño laboral en sintonía con estándares de calidad y lineamientos estratégicos de mediano y largo plazo.

La DNC es un proceso continuo que se orienta a los siguientes objetivos generales:



1. Identificar las principales tareas que realizan los colaboradores, detectando las principales debilidades que impidan o afecten a la calidad de su cumplimiento.
2. Involucrar a las jefaturas, para afinar la visión acerca de las brechas de competencias asociadas a los productos o resultados actuales de sus equipos de trabajo y, además, lograr una perspectiva de futuro respecto a las nuevas materias o métodos de trabajo que se precisarán en la respectiva unidad laboral.
3. Transparentar la gestión de capacitación, de manera que todos los colaboradores se vean reflejados en los análisis que se realicen. De esta forma, junto con mejorar su motivación por perfeccionar sus competencias laborales y compromiso con las metas de la organización, asumirán con mayores elementos de juicio que las capacitaciones recibidas, obedecen a criterios objetivos e iguales para todos los colaboradores.
4. Justificar las inversiones realizadas en capacitación, en cuanto se fortalece la posibilidad de apreciar los impactos logrados con tales acciones, en la medida que las evaluaciones se realizan a partir de diagnósticos previos, aceptados en su oportunidad por la empresa.

Figura 4. Objetivos a los que orienta la DNC. Fuente: Chiavenato y Nagore Cázares (2017).

La metodología de DNC, de acuerdo al nuevo enfoque participativo en materia de capacitación que se está aplicando en las instituciones educativas, debe ser presentada al **Comité Bipartito de Capacitación (CBC)**, para que validen el instrumento. Incluso los CBC pueden participar en el diseño y la aplicación directa de la metodología, apoyando a la Unidad de Capacitación en este proceso.

¿Es obligación para las empresas contar con programas de capacitación?

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 13 de la Ley 19.518, es obligatorio para las empresas que tengan una dotación igual o superior a 15 trabajadores, constituir un comité bipartito de capacitación, el cual tendrá por funciones acordar y evaluar el o los programas de capacitación ocupacional de la empresa, así como asesorar a la dirección de la misma en materias de capacitación. De esta manera, la ley establece dos funciones que le corresponden al comité bipartito de capacitación: por una parte, acordar el o los programas de capacitación ocupacional de la empresa; y, en segundo término, evaluarlos.



La metodología propuesta para la detección de necesidades, consiste en la realización de cinco acciones generales, las que se describen a continuación:

Establecimiento de una situación ideal por cada ocupación

En este punto, se van a determinar las condiciones adecuadas, suficientes y óptimas de los recursos humanos, financieros y materiales en cada puesto de trabajo. Asimismo, se establecen los niveles de eficiencia, conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el desempeño de esa ocupación.

Consideración de la situación real, por individuo

Consiste en identificar lo que es y se hace actualmente en el puesto de trabajo, además de considerar el desempeño real del colaborador, con base en los elementos proporcionados por el perfil del puesto.

Análisis comparativo

En este se confrontan los datos de las situaciones ideal y real, con el objeto de identificar diferencias. La información se recopila por cada trabajador, para finalmente concentrar las necesidades de todo el personal, datos que se clasifican por ocupación laboral.

Establecimiento de estrategias

Esta acción metodológica hace referencia a la especificación de acciones clave para: establecer prioridades de capacitación, sugerir acciones de formación y sus contenidos, así como las personas y áreas para su atención.

Elaboración del informe de resultados

Describir el estudio, las situaciones investigadas, señalar las necesidades detectadas y precisar las acciones de capacitación a seguir.

Figura 5. Cinco acciones generales para la detección de necesidades. Fuente: Chiavenato y Nagore Cázares (2017).

2.2. Planes y programas de capacitación

En esta etapa, las necesidades de capacitación se van a reflejar en un proyecto denominado **Plan Anual de Capacitación (PAC)**, que involucra todas las áreas de oportunidad de la empresa, ajustándose a las características y necesidades reales detectadas, detallando el presupuesto y las inversiones destinadas a la preparación integral del personal.

Como uno de los aspectos más relevantes del plan, se destaca su contribución al cumplimiento, de propósitos, políticas y objetivos de los trabajadores y de la propia organización.

¿Qué elementos debe contener un programa de capacitación?



El programa debe tener, a lo menos, los siguientes elementos:

2.2.1. Establecer objetivos

Consiste en describir las conductas que se esperan en los trabajadores al término de su instrucción. La redacción debe especificar las destrezas, actitudes y conocimientos observables y medibles que deberán adquirir. Se pueden clasificar en:

Objetivos

Generales. Indican los alcances que se esperan en el trabajador participante al término del proceso de instrucción.

Específicos. Determina lo que el trabajador participante es capaz de desarrollar al término de cada actividad.

2.2.2. Definir los contenidos temáticos

El contenido de los programas de capacitación deberá entenderse como la materia o los temas que deben enseñarse para lograr los objetivos. Para determinar el contenido, es necesario considerar la información básica de la empresa, en cuanto a los requerimientos ocupacionales, procedimientos operativos de trabajo, maquinaria, herramienta y tecnología, con la finalidad de poder dirigir esos contenidos hacia la enseñanza de conocimientos especializados según su ocupación laboral; o temas técnicos de actualización profesional; o bien, a la formación y desarrollo personal, etc.

2.2.3. Establecer una metodología de instrucción

Se refiere a los sistemas utilizados para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje. La elección del método de instrucción deberá relacionarse con los objetivos y contenidos de los programas sin dejar de considerar variables, como el número de trabajadores participantes, lugar y tiempo disponibles, recursos con los que se cuenta, etc.

Por lo anterior, se deduce que no hay un modo ideal de enseñanza, el éxito del sistema elegido dependerá del cumplimiento de los objetivos; sin embargo, es importante considerar elementos que guíen la aplicación de los contenidos temáticos y faciliten el aprendizaje del trabajador.

El establecer la metodología implica la selección de los elementos de enseñanza, esto hace referencia a:

Metodología

Técnicas de instrucción. Procedimientos utilizados por el instructor para organizar y realizar las actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Técnicas grupales. Desarrollo de las actividades de instrucción a través de una labor de equipo en la que se involucran los participantes, quienes comparten sus conocimientos y experiencias.

Recursos didácticos. Instrumentos o medios materiales que auxiliarán al instructor para comunicar el conocimiento a los capacitados

2.2.4. Evaluar la capacitación

Como último paso en la elaboración del programa de capacitación, se diseñan los instrumentos de valoración que dan lugar al seguimiento de las acciones para la formación del personal, lo que permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos del programa, precisar el resultado de la tarea del instructor y los cambios de conducta logrados en los trabajadores participantes.

Para esto, es importante considerar la evaluación en tres momentos:

Evaluación

Evaluación inicial. La que se aplica al inicio del proceso de instrucción con el propósito de identificar los conocimientos, características, necesidades e intereses de cada participante.

Evaluación formativa o intermedia. Se practica durante el desarrollo del proceso, con la finalidad de identificar deficiencias cuando aún se pueden corregir.

Evaluación final o sumaria. Se efectúa al finalizar la capacitación, para valorar el resultado de las acciones llevadas a cabo en el proceso de instrucción.

2.3. Implementación de la capacitación

Este proceso implica, a través de una **carta Gantt**, ejecutar y gestionar las diversas acciones de capacitación, buscando el óptimo desempeño de los elementos materiales, tecnológicos y humanos que lo integran. Este proceso involucra la antes mencionada evaluación formativa o intermedia.

2.4. La evolución de los resultados de capacitación


Aplicados los programas de capacitación, las acciones de la empresa deberán orientarse a determinar el aprendizaje logrado por los participantes en el curso, así como la tarea realizada por los instructores, con el objeto de precisar en qué medida se han logrado los objetivos de cada evento de capacitación y, en su caso, identificar las desviaciones y acciones correctivas que se requieran.

Para ello, es necesario apegarse a un proceso técnico que permita lo siguiente:

Proceso técnico

1. Establecer el grado de avance de las acciones de capacitación.
2. Verificar la actualización y perfeccionamiento de las actividades laborales.
3. Establecer normas, procedimientos y criterios en la identificación de errores y establecer propuestas de solución.
4. Contribuir al logro de objetivos y metas de la empresa.
5. Conocer la efectividad de la capacitación.
6. Proponer nuevas actividades de la capacitación.

- Para profundizar sobre el ciclo de capacitación, te invitamos a revisar la siguiente lectura:

<p>Deberás leer</p> <p>14 Paginas</p> 	<p>Lectura obligatoria</p> <p>Werther, W. B., Davis, K., Guzmán Brito, P. y Mejía Gómez, J. (2014). Administración de recursos humanos: gestión del capital humano. México, D. F.: McGraw Hill interamericana. Recuperado el 12 de abril de 2019 de: https://ezproxy.dnb-inacap.cl/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=catt02940a&AN=inacap.b1088343&lang=es&site=eds-live&scope=site</p> <p>Capítulo 9. Capacitación y desarrollo. pp. 182-196.</p>
<p>Encontrarás</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Detección de necesidad de capacitación (DNC). > Ciclo de la capacitación. > Plan y programas de capacitación.

3. Normativa sobre capacitación

De conformidad con lo previsto en la normativa del **Estatuto de Capacitación y Empleo**, los desembolsos que demanden las actividades de capacitación serán de cargo de las empresas, las cuales podrán compensarlos, así como los aportes que efectúen a los organismos técnicos intermedios para capacitación, con las obligaciones tributarias que les afecten, en la forma y condiciones que se expresen en el referido Estatuto.

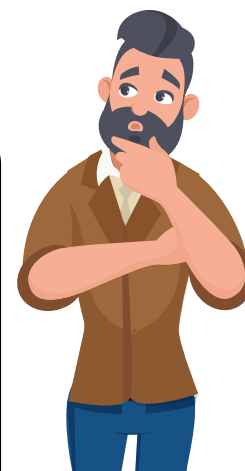
En cambio, si las actividades de capacitación no se enmarcan en la normativa establecida en las disposiciones del **Código del Trabajo y del Estatuto de Capacitación**, la determinación de su financiamiento queda entregada a la voluntad de las partes involucradas, en conformidad con las reglas generales que rigen esta materia (Código Civil, de Comercio, etc.). Así lo ha señalado la Dirección del Trabajo en dictamen 1514/092 de 03.04.98.

En lo referente al financiamiento a través del Estatuto de Capacitación y Empleo, se establece la franquicia tributaria Sence. La **Franquicia Tributaria** es el incentivo tributario establecido por la Ley N° 19.518 que se otorga a las empresas clasificadas por el Servicio de Impuestos Internos como Contribuyente de Primera Categoría de la Ley de Impuesto a la Renta y que tengan una planilla anual de remuneraciones imponibles superior a 35 UTM

¿En qué consiste la franquicia tributaria Sence?

Esta franquicia consiste en la posibilidad de descontar del impuesto a la renta a pagar anualmente, hasta la concurrencia del 1% de la planilla anual de remuneraciones del conjunto de trabajadores contratados, por concepto de los gastos en los que haya incurrido por la realización de acciones de capacitación informadas al Sence y visadas por este servicio con anterioridad a su comienzo, a través del proceso denominado "Comunicación" (información que debe proporcionar la empresa al SENCE un día hábil, antes del inicio de la capacitación, a través de un formulario que existe para estos efectos) y visadas posteriormente a su término a través del proceso llamado

"Liquidación" (información que debe entregar la empresa de la realización de la capacitación efectuada a través del formulario utilizado en la "Comunicación", registrando la información correspondiente al término del curso, o bien, la correspondiente al periodo anual que se liquida en el caso que el curso pase al ejercicio tributario siguiente, todo ello dentro del plazo de 60 días corridos, contados desde la fecha de término de la actividad). Para tener derecho a la franquicia tributaria, es necesario efectuar los procedimientos de comunicación y liquidación antes señalados.




Ahora bien, si la planilla anual de remuneraciones imponibles es mayor a 35 e inferior a 45 UTM y la empresa registra cotizaciones previsionales pagadas correspondientes a esa planilla, podrá deducir hasta 7 UTM en el ejercicio anual; si la planilla anual de remuneraciones imponibles es igual o superior a 45 UTM y hasta 900 UTM, y la empresa registra cotizaciones previsionales pagadas correspondientes a esa planilla, podrá deducir hasta 9 UTM en el ejercicio anual; y si la planilla anual de remuneraciones imponibles es superior a 900 UTM, y la empresa registra cotizaciones previsionales pagadas correspondientes a esa planilla, podrá deducir el equivalente hasta el 1% de la planilla anual de remuneraciones.

Por otra parte, las empresas pueden ejecutar acciones de capacitación en forma interna o externa, contratando los servicios de los Organismos Técnicos Ejecutores de Capacitación (OTEC) o a través de los Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación (OTIC).

- Para mayor información respecto de esta materia, puedes visitar el sitio web del Servicio Nacional de Capacitación:

Servicio Nacional de Capacitación. (s.f). Recuperado el 19 de agosto de 2019 de: www.sence.cl

<p>Deberás leer</p> <p>artículo completo</p> 	<p>Lectura obligatoria</p> <p>Ministerio del trabajo y previsión social. (2018). Ley 19.518. Fija nuevo estatuto de capacitación y empleo. Recuperado el 11 de abril de 2019 de http://bcn.cl/1v06j</p>
<p>Encontrarás</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Servicio nacional de capacitación y empleo. > Franquicia tributaria Sence.

4. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es de acuerdo a Werther (2014) “un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran)”.

Es útil para determinar la existencia de problemas referidos a la integración de un empleado o empleada en la organización. Además, identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, en donde se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar, limitándose a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral.

Al sistematizar la evaluación, se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores. De esta forma, se disminuye el riesgo de que la evaluación esté intervenida por los prejuicios y las percepciones personales de ellos.

Los diversos métodos de evaluación centran su proceso en los temas mencionados en esta tabla:

¿Qué se evalúa?	Factores que generalmente se evalúan
<ul style="list-style-type: none"> > Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento). > Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado. > Potencial de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> > Conocimiento del trabajo. > Calidad del trabajo. > Relaciones con las personas. > Estabilidad emotiva. > Capacidad de síntesis. > Capacidad analítica.

Tabla 1. Elementos de la evaluación del desempeño. Fuente: Werther, Davis, Guzmán Brito y Mejía Gómez (2014).

Dentro de los métodos de evaluación de desempeño, centrados en el desempeño pasado, se pueden encontrar:

MÉTODOS DE EVALUACIÓN	DESCRIPCIÓN
Escalas de puntuación	El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
Lista de verificación	Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor Inmediato.
Método de selección forzada	Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.
Método de registro de acontecimientos críticos	Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, donde consigna las acciones más destacadas realizadas por el evaluado.
Escalas de calificación conductual	Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
Método de verificación de campo	Un representante cualificado del personal participa en la puntuación concedida por los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de RRHH solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
Método de categorización	Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
Método de distribución forzada	Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.

Tabla 2. Método de evaluación de desempeño. Fuente: Werther, Davis, Guzmán Brito y Mejía Gómez (2014).

En términos generales, como estrategia de evaluación, las empresas utilizan la autoevaluación y evaluación por parte del superior directo; sin embargo, hoy en día se utiliza la evaluación de 360 grados, que consiste en una herramienta de gestión de talento humano, que consiste en una evaluación integral, la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa.

Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran. Esto se observa en la siguiente figura:

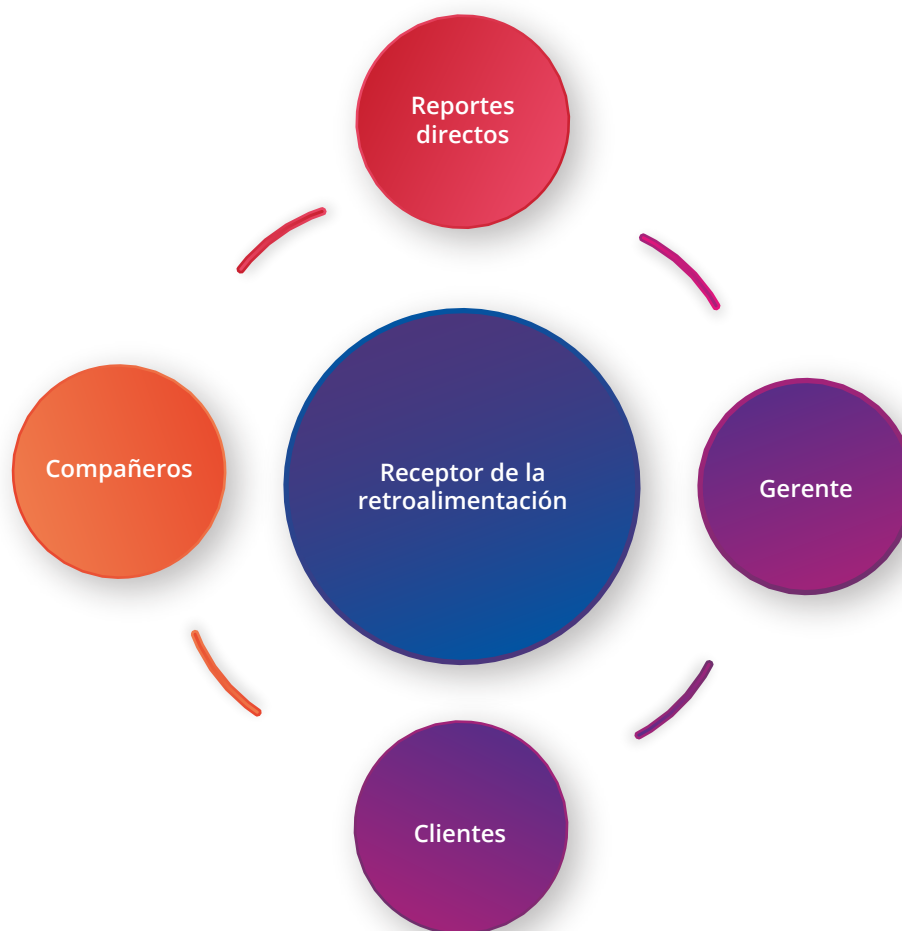



Figura 6: Método 360°. Fuente: Werther, Davis, Guzmán Brito y Mejía Gómez (2014).

- Para profundizar en los sistemas de incentivos, te invitamos a revisar esta lectura:

<p>Deberás leer 21 páginas</p> 	<p>Lectura obligatoria Werther, W. B., Davis, K., Guzmán Brito, P. y Mejía Gómez, J. (2014). Administración de recursos humanos: gestión del capital humano. México, D. F.: McGraw Hill interamericana. Recuperado el 12 de abril de 2019 de: https://ezproxy.dnb-inacap.cl/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02940a&AN=inacap.b1088343&lang=es&site=eds-live&scope=site Capítulo 13. Sistemas de compensaciones. pp. 216-237.</p>
<p>Encontrarás</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Concepto de evaluación del desempeño. > Métodos de evaluación del desempeño. > Método evaluación 360 grados.

Referencias bibliográficas

- ① Chiavenato, I. y Nagore Cázares, G. (2017). Administración de recursos humanos. Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 12 de abril de 2019 de:
<https://ezproxy.dnb-inacap.cl/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02965a&AN=utc.EBC5045250&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- ① Dirección del trabajo. (2019). Código del trabajo. Recuperado el 30 de julio de 2019 de:
https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-95516_recurso_2.pdf
- ① Servicio Nacional de Capacitación. (s.f). Recuperado el 19 de agosto de 2019 de: www.sence.cl
- ① Werther, W. B., Davis, K., Guzmán Brito, P. y Mejía Gómez, J. (2014). Administración de recursos humanos: gestión del capital humano. México, D. F.: McGraw Hill interamericana. Recuperado el 12 de abril de 2019 de:
<https://ezproxy.dnb-inacap.cl/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02940a&AN=inacap.b1088343&lang=es&site=eds-live&scope=site>