

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
INSTITUTO DE ESTUDIOS DEL TRABAJO**

**PROGRAMA DEL CURSO:**

**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**1- DATOS GENERALES.**

Código	ETE 520
Grupo	01
Créditos	03
Naturaleza	Teórico. / Práctico.
Nivel de Carrera	V – Nivel
Periodo	II -Ciclo 2009
Horas presénciales	3 - horas
Horas de Estudio Independiente	5 - horas
Horas práctica por semana	2- horas
Horario de atención estudiantes	Lunes 14 horas a 16 horas.
Horario de clases. Grupo 01.	Martes 19 horas a 22 horas.
Aula.	Edificio CS.
Asistencia	Importante. Se valorara.
Nombre del profesor	Master. Juan Carlos Rojas V.
Correos electrónicos.	<a href="mailto:juancarlosrojasv@gmail.com">juancarlosrojasv@gmail.com</a> <a href="mailto:jroja@una.ac.cr">jroja@una.ac.cr</a>

**HEREDIA, COSTA RICA**

**II CICLO DEL 2009**

## **II- JUSTIFICACION DEL CURSO.**

Estudiar y entender la gerencia de los recursos humanos de manera integral cobra vital importancia en nuestros días debido a los constantes cambios que se producen en las empresas y organizaciones, tanto del ámbito privado como público.

Actualmente, el egresado y futuro profesional en Administración estará enfrentado a un ambiente y entorno cambiante y competitivo. Desearíamos navegar en aguas tranquilas, controlando todos los factores, pero en la realidad eso no es así, navegamos en aguas turbulentas, en donde la incertidumbre y el riesgo son la norma. Querámoslo o no nos debemos adecuar a esa dinámica. Triunfarán aquellos que tengan la capacidad de adaptación y creatividad para emprender soluciones viables para resolver los múltiples problemas de la organización en general y de la gerencia de recursos humanos en particular. De hecho, las expectativas laborales y profesionales están ligadas a las organizaciones. Hay un hecho ineludible si pretendemos cambiar o mejorar las organizaciones tendremos que empezar por mejorar y cambiar nosotros como individuos.

Estamos de acuerdo, que el talento humano es el recurso más valioso de toda organización, aunque en la práctica algunas personas no lo consideren así. De ahí, que el estudio a conciencia de la gerencia de los recursos humanos será el norte diferenciador entre empresas y profesionales exitosos y otras y otros que no lo serán.

Diversos autores sostienen que el próximo escenario global que nos toca vivir, tiene diversas características, en donde los desafíos y oportunidades son la tónica en un mundo sin fronteras. Los cambios en la economía, la demografía y la tecnología de la información serán fundamentales, para crear una nueva era en los negocios, la era del talento humano. Por lo tanto la habilidad del líder de la organización estará en atraer, administrar y conservar el talento humano, como elemento diferenciador y que de hecho le produce a las organizaciones ventajas competitivas. En la actualidad el talento del recurso humano es fundamental para el éxito en los negocios.

Debido a las situaciones antes descritas el profesional y administrador tendrá que utilizar todo su arsenal de conocimiento adquirido y unirlo a fuertes dosis de creatividad y mente abierta para enfrentar con éxito los retos que nos depara el futuro.

## **III- OBJETIVOS GENERALES.**

- a. Estudiar como un buen liderazgo es fundamental en el éxito de las organizaciones.
- b. Desarrollar en ustedes el conocimiento necesario para que puedan atraer, administrar y conservar el talento en sus organizaciones.
- c. Incorporar en ustedes los conocimientos que ayuden a una adecuada gestión del talento humano y así incrementar el nivel de éxito de los programas y proyectos de la organización.

- d. Que la Gerencia de Recursos Humanos aporte valor agregado a la organización, y que por ende reclame el lugar que le corresponde.

#### **IV- OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- a. Comprender el rol determinante de la Gerencia de Recursos Humanos en la definición de la visión y misión de la organización.
- b. Analizar el impacto que pueda tener la Gerencia de Recursos Humanos en el desarrollo de las ventajas competitivas organizacionales.
- c. Analizar las diferencias existentes entre liderazgo y dirección, y como esto determina el marco de acción y las posibilidades de éxito de la gerencia.
- d. Conocer los principales conceptos, técnicas y herramientas asociados con una correcta gestión del talento humano.
- e. Comprender como una gestión exitosa por parte de la gerencia tiene como piedra angular un conocimiento detallado en materia de gestión del talento humano.
- f. Identificar los elementos estratégicos que a nivel gerencial y de gestión del talento humano condicionan la elaboración de una estrategia de comunicación efectiva en las organizaciones.
- g. Promover un pensamiento crítico de parte de los profesionales en gestión de recursos humanos, diseñando organizaciones enfocadas en el desarrollo de un capital humano que genere valor agregado a la organización.
- h. Identificar las principales tendencias que están moldeando la gerencia y la gestión exitosa del talento humano.

#### **V- CONTENIDOS.**

Nuestra propuesta para este curso estará definida en cuatro columnas teórico-metodológicas que nos ayudaran a cumplir con los objetivos propuestos para el curso.

Primera columna: Estudiaremos a una serie de autores, que nos permitirán conocer los conceptos y técnicas que rigen la Gerencia de los Recursos Humanos. Nos enfocaremos en temas como el liderazgo, las diferencias entre liderazgo y dirección y un componente vital del líder la inteligencia emocional.

Una segunda columna teórica en donde estudiaremos el tema del Talento como Solución, explicando como alinear estrategias y personas para obtener excelentes resultados en la organización

Una tercera columna teórica – practica en donde estudiaremos algunos casos pertinentes a la gerencia de recursos humanos y su aplicabilidad a toda la organización. El objetivo es utilizar y manejar la metodología de casos, para extraer de ellos el problema principal, otros problemas, y posibles soluciones. Esto nos ayudara a comprender la realidad y a buscar soluciones viables a partir de la experiencia.

Una cuarta columna en donde los estudiantes utilizaran los conocimientos adquiridos durante sus años en la universidad, su experiencia laboral, alineándolo con el material visto en el curso, para desarrollar un trabajo de investigación, en equipos de trabajo de no más de 4 integrantes. **Los estudiantes podrán ver la guía de la investigación en el punto 11 de este programa.**

### **CONTENIDOS TEMATICOS DE LA PRIMERA COLUMNA TEMATICA.**

- Liderazgo como elemento vital en las organizaciones.
- Elementos para ser un ejecutivo eficaz.
- Inteligencia emocional como condición vital del liderazgo.
- Diferencias entre liderazgo efectivo y la gerencia.
- El talento como solución. Como alinear estrategias y personas para obtener resultados.
- Alinear, comprometer e implementar.
- Mensajes que los líderes deben dominar.

### **Bibliografía a utilizar en esta primera parte.**

1- Drucker Peter. Que hace eficaz a un ejecutivo. En. Revista. Harvard Business Review. America Latina. Junio 2004.

2-Golemann Daniel. Que hace a un líder. En. Revista. Harvard Business Review. Octubre. 2004.

3- Kotter John P. La verdadera labor de un líder. Editorial Norma. Bogota. Colombia. 1999. Leeremos el Capitulo. 1. El liderazgo a finales de siglo. pp. 7 a 39. Capitulo 3. La verdadera labor de un líder. pp. 67 a 94. Capitulo 6. Administrando a su jefe. pp. 151 a 172.

4- Chiavenato Idalberto. Nuevos Desafíos de la Gestión del Talento Humano. Capitulo I. Introducción a la moderna gestión del talento humano. Pp.4 a 28.

5- Ibíd. Capitulo II. Gestión del Talento Humano en un ambiente dinámico y competitivo. Pp. 29 a 51

6- Hamm John. Los cinco mensajes que los líderes deben dominar. Harvard Business Review. Revista. Summa N. 122

7- Dolan Simon. Martin Irene. Los 10 mandamientos para la dirección de empresas. En Revista Actualidad Económica. N. 340 Agosto 2006.

## **CONTENIDOS TEMATICOS DE LA SEGUNDA COLUMNA TEMATICA.**

- Alinear, comprometer, medir e implementar.
- Alinear estrategias y personas y así obtener resultados extraordinarios.

### **Bibliografía a utilizar en esta segunda parte.**

4- Gubman Edward L. El talento como solución. Editorial McGraw Hill. Bogota. Colombia. Año 2000. Todo el libro.

Primera parte. Alinear. Capítulos. 1-2-3-4-5-6-7-8- pp. 3 a 150.

Segunda parte. Comprometer. Capítulos. 9-10-11- pp. 153 a 208.

Tercera parte. Medir. Capítulos. 12-13-14- pp. 211 a 261

Cuarta parte. Implementar. Capítulos. 15- conclusión y apéndice. pp. 265 a 303

En este apartado la forma de trabajar será de la siguiente manera: dividiremos el libro en 4 partes y realizaremos micro-talleres por parte de los estudiantes. Planteando un breve resumen escrito y una exposición puntual sobre las principales tesis del autor y del tema. Aplicar esos conocimientos a una realidad concreta en sus organizaciones es de mucho valor.

## **CONTENIDOS TEMATICOS DE LA TERCERA PARTE.**

Tema: Liderazgo y visión como elementos impulsores del éxito.

Caso: 1. Labadía Alberto y Zuera Daniel. Hacia las Estrellas. Revista Summa.

Tema: Cambio y mejoramiento continuo en un ambiente de alta competitividad. Rol de la Gerencia. Integral.

Caso 2. Taco Bell Corp.

Tema: Cultura organizacional. Caso 3: Una cultura de Buñuelos y café. Incae.

Tema: Sistema de compensaciones. Caso 4: Textiles Quetzal. Incae.

## **CONTENIDOS TEMATICOS DE LA CUARTA PARTE.**

Para las semanas 16- 17-18- los estudiantes en los equipos debidamente conformados presentaran, el trabajo escrito y la exposición del trabajo de investigación tipo paper en relación a un tema relacionado con la Gerencia de los Recursos Humanos. Para cada una de las sesiones se realizaran dos exposiciones. **Ver guía e instrucciones de elaboración en el punto 11 de esta guía.**

## **VI- METODOLOGIA A SEGUIR EN EL CURSO.**

Este curso se impartirá mediante lecciones expositivas, proyección de videos, preguntas, análisis y discusión de lecturas y casos por parte del profesor. Las lecturas, solución de los casos, exposiciones y comentarios a notas técnicas será parte del trabajo de los estudiantes en forma individual y grupal.

Las instrucciones son las siguientes: para la primera, segunda y tercera parte de los contenidos temáticos del curso se realizaran las lecturas correspondientes, todos los estudiantes tienen el deber de leer, los equipos tendrán la responsabilidad de integrar la lectura correspondiente y así poder participar en el aula, el mismo será eso, un resumen con los puntos medulares y la tesis central del autor, un pequeño comentario es valido en función del enriquecimiento y aplicación de los conocimientos a realidades concretas.

Para la tercera parte del curso, el análisis de casos seguiremos la misma metodología solo que en la solución de los casos tendrán que tomar en cuenta varios aspectos a saber:

- 1- Hechos relevantes del caso.
- 2- Problema principal.
- 3- Otros problemas.
- 4- Posibles soluciones.
- 5- Recomendaciones del grupo.

## **VII. EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE.**

Este curso está diseñado para que el estudiante mantenga desde el primer día de clases un trabajo fuerte y constante tanto en las sesiones presénciales como extra-clase. Para ello tendrá que cumplir con las lecturas, resolución de casos, pequeñas presentaciones al grupo y preparación del trabajo final de investigación estilo paper sobre problemas de la Gerencia Integral de Recursos Humanos. Dentro de un modelo de aprendizaje proclive a la discusión, reflexión y evaluación formal del conocimiento adquirido. **Ver guía del trabajo final en el punto No. 11 de este programa.**

## **VIII- RECURSOS EDUCATIVOS:**

Aula del Edificio de Ciencias Sociales, correctamente equipada con mesas de trabajo individual o en grupo, pizarrón acrílico, pilots, computadora personal y equipo multimedia. Televisor con DVD para pasar material fílmico, cuando así lo requiramos. Para algunos de los temas veremos algunas películas y videos educativos y que tienen relación directa con el tema. Para las 6 exposiciones finales de los trabajos de investigación tipo papers utilizaremos las aulas de la biblioteca JGM. Con el equipo multimedia respectivo.

## IX-EVALUACION.

El rendimiento académico será evaluado mediante:

Un examen parcial, en forma individual	20%
Un examen final, en forma individual.	20%
Micro-taller en equipos de trabajo. Libro Gubman	10%
Primer avance del trabajo final.	10%
Segundo avance del trabajo final.	10 %
Documento final escrito tipo paper	15 %
Exposición del trabajo en power point.	15%
TOTAL.....	100%

## X- CRONOGRAMA DE TRABAJO.

Semana No. 1 (28 de Julio) Presentación del programa, discusión y detalles del curso.  
Temas: Metodología como elaborar un paper. Innovación y creatividad como claves para desarrollar proyectos nuevos.

Semana No. 2 (04 de Agosto): Temas: Aspectos que hacen eficaz a un ejecutivo.  
Lectura. Drucker Peter. Que hace eficaz a un ejecutivo. En revista. Harvard Business Review. Junio 2004.

Semana No. 3 (11 de Agosto.): Temas: La inteligencia emocional como factor clave para el desarrollo de las organizaciones. Lecturas: Golemann Daniel. Que hace a un líder. En Revista Harvard Busines Review. Octubre 2004.

Semana No. 4 (18 de Agosto): Temas: Diferencias entre Liderazgo y Gerencia.  
Lecturas. Kotter John P. Cáp. 1. El liderazgo a finales de siglo. pp. 7 a 39. Cáp. 3 La verdadera labor de un líder. pp. 67 a 94.

Semana No. 5 (25 de Agosto.): **Presentación y exposición de los avances de investigación. Esta primera parte debe tener: El planteamiento del problema, la introducción, el fundamento teórico, los objetivos generales y específicos, la metodología.**

Semana No. 6 (1 de Setiembre) Temas: Diferencias entre el Liderazgo y la Gerencia.  
Lecturas. Kotter John P. Administrando a su jefe. pp. 151 a 172.

Semana No. 7 (08 de Setiembre): Tema: Los mensajes que los líderes deben dominar. Hamm John.

Dolan Simon. Los cinco mensajes que los líderes deben dominar. Los 10 mandamientos para la dirección de empresas.

Semana No. 8 (15 de Setiembre): Feriado por las fiestas patrias.

Semana No. 9 ( 22 de Setiembre) Tema: Estrategia y liderazgo, rasgos que caracterizan a la Gerencia Veremos una película. **Se entregara el primer examen parcial.** Lecturas de Chiavenato. Capítulos 1 y 2 Nuevos Desafíos en la Gestión del Talento Humano.

Semana No. 10 (29 de Setiembre): Se recoge y se discute el examen parcial. Se inicia con el tema El Talento como Solución. Lecturas. Gubman Edward L. Primer Micro-taller. Parte 1. Alinear. Capítulos 1-2-3-4-Pp. 3 a 61 Primer equipo.

Semana No. 11 (07 de Octubre): Tema el talento como Solución. Segundo Micro-taller. Lecturas. Capítulos 5-6-7-8- pp. 63 a 150. Segundo equipo.

Semana No. 12(14 de Octubre): Tema el talento como solución. Parte II Comprometer. Tercer micro-taller. Lecturas. Capítulos. 9-10-11- pp. 153 a 208 Tercer equipo. **Presentación del segundo avance de investigación. Este debe tener análisis de resultados y breve discusión de los mismos.**

Semana No.13 (21 de Octubre) Tema el talento como solución. Lecturas. Parte III. Medir. Cuarto Micro-taller. Lecturas. Capítulos 12-13-14. pp. 211 a 261. Cuarto equipo.

Semana No. 14 (28 de Octubre): Tema el talento como solución. Lecturas. Parte IV. Implementar. Capítulos 15, Conclusión y Apéndice.

Semana No. 15 (03 de Noviembre): Análisis del caso1: Hacia las estrellas. Entrevista a Franklin Chang Diaz. Caso. 2 Taco Bell Corporation.

Semana No. 16 (10 de Noviembre): Equipos 1 y 2. Primera y segunda exposición. Biblioteca JGM.

Semana No.17 (17 de Noviembre): Equipos 3 y 4. Tercera y cuarta exposición. Biblioteca JGM

Semana No.18 (24 de Noviembre): Equipos 5 y 6. Quinta y Sexta exposición. Biblioteca JGM.

Semana No. 19 (25 de Noviembre): Entrega de promedios finales.

## **XI- REGLAS PARA LA ELABORACION Y PRESENTACION DE LOS TRABAJOS, LECTURAS. CASOS Y TRABAJO FINAL DEL CURSO.**

a- Para los efectos de lecturas, resolución de los casos trabajo de investigación final del curso se conformaran 6 equipos de no más de 4 estudiantes cada uno.

b- En lo concerniente al trabajo de investigación final para el curso cada equipo entregara a sus compañeros de clase un resumen del trabajo el día de la exposición. Dicho documento puede ser una copia de los apoyos utilizados en la presentación.

c- La presentación de los resultados del trabajo se hará utilizando equipo multimedia y cada grupo dispondrá de un tiempo máximo de 35 minutos, incluyendo el espacio para preguntas.

d- Los equipos entregaran al profesor un documento escrito tipo paper con una extensión máxima de 25 páginas, que reúna los aspectos más destacados e importantes del trabajo de investigación. Este paper debe elaborarse según el formato metodológico para este tipo de trabajos. Se les recuerda a los estudiantes investigar como se elabora un paper en la red Internet y además revisar todo lo referente a las normas APA para la presentación de trabajos. En este caso nos interesa, tamaño del titulo, resumen, participantes, análisis espacial de la investigación, objetivo general, objetivos específicos, introducción, justificación, y desarrollo o cuerpo investigativo del trabajo, conclusiones, recomendaciones, y la bibliografía correspondiente. En el paper puede llevar citas dentro del texto y citas al pie de página. El profesor solicitara avances del mismo en las fechas correspondientes en el cronograma de trabajo. Dicho trabajo de investigación se entregara el día de la exposición.

El profesor en la primera lección explicara la metodología a seguir con un caso concreto.

e- La evaluación de dicho trabajo se distribuirá de la siguiente forma:

Contenido (información)	60%
Calidad y creatividad de la presentación.	30%
Resumen a los compañeros.	10%
<b>Total.</b>	<b>100%</b>

## **XII- BIBLIOGRAFIA.**

Bennis, Cummings y Spreitzer: El futuro del liderazgo. Ediciones Deusto. Bilbao. España. 2002.

Chiavenato; Idalberto: Gestión del talento humano. McGraw Hill. Bogota. Colombia. 2002.

Dessler Gary: Administración de personal. Pearson Educación. Octava edición, México 2001. Este libro se utilizará como bibliografía complementaria.

Drucker; Peter: El gran poder de las pequeñas ideas. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.: Argentina. 1999.

Drucker; Peter: La Gerencia en la sociedad futura. Grupo Editorial Norma. Bogotá.: Colombia. 2002.

Drucker; Peter: ¿Qué hace eficaz a un ejecutivo? Harvard Business Review, América Latina. Junio 2004.

Frederick; Robert E.: La ética en los negocios. Oxford. México D.F.: México. 2001.

Goleman; Daniel: ¿What makes a leader? Harvard Business Review. November – December 1998.

Gubman Edward L. El talento como solución. Mac Graw Hill. Bogota. Colombia. Año 2000.

Harrison, Jeffrey S. y St John, Caron H.: Fundamentos de la dirección estratégica. Thomson. Madrid.: España. 2002.

Hamm John. Los 5 mensajes que los líderes deben comprender. En Revista Summa.

Kotter; John P.: La verdadera labor de un líder. Grupo Editorial Norma. Bogotá.: Colombia. 1999.

Antología de lecturas para el curso: Gerencia I de Recursos Humanos. II ciclo lectivo 2009. En esta encontrarán los casos y las lecturas que utilizaremos a través de todo el ciclo. El libro el Talento como Solución, no esta contenido dentro de la Antología.

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
INSTITUTO DEL TRABAJO Y ESCUELA DE ADMINISTRACION**

**ANTOLOGIA DEL CURSO: ETE 520**

**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**PROFESOR: MASTER JUAN CARLOS ROJAS VARGAS**

**HEREDIA-COSTA RICA**

2009

## **INDICE DE MATERIALES**

### **I- Programa del curso. Gerencia Integral de Recursos Humanos.**

#### **II- Lecturas, artículos y casos.**

- 1- Índices y Estadísticas del Absentismo laboral. Caso Universidad Nacional.
- 2- Que hace eficaz a un ejecutivo. Drucker Peter.
- 3- Que hace a un líder. Golemann Daniel.
- 4- La verdadera labor de un líder. Kotter John P.
  - 4.1 - El liderazgo a finales de siglo.
  - 4.2 - La verdadera labor de un líder.
  - 4.3 - Administrando a su jefe.
- 5- Los cinco mensajes que los líderes deben dominar. Hamm John
- 6- Dolan Simon. Los 10 mandamientos para la dirección de empresas.
- 7- El talento como solución. Gubman Edward L. Capítulos anotados en el cronograma.

#### **III- Casos.**

Caso 1. Hacia las estrellas. Franklin Chang Diaz.

Caso 2. Taco Bell Corporation.

Caso 3. Una Cultura de Buñuelos y café.

Caso 4. Textiles Quetzal.

**IV- Bibliografía.** Ver apartado 12 del Programa del curso.