

**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**UNIDAD ACADÉMICA: ESCUELA DE ADMINISTRACION**  
**CARRERA Y CÓDIGO DE CARRERA: PROGRAMA BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN**

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS II</b>
<b>TIPO DE CURSO:</b>	REGULAR
<b>CÓDIGO DE CURSO:</b>	ETE 420 GRUPO 01 NRC 51109
<b>NIVEL Y GRADO ACADÉMICO:</b>	VI CICLO - BACHILLERATO EN ADMINISTRACION
<b>PERIODO LECTIVO:</b>	II CICLO DEL 2020
<b>MODALIDAD:</b>	VIRTUAL
<b>NATURALEZA:</b>	TEORICO - PRÁCTICO.
<b>CRÉDITOS:</b>	3
<b>HORAS TOTALES SEMANALES:</b>	5
<b>HORAS DEL CURSO:</b>	8 Teoría; Práctica; Teoría y Práctica; Teoría y Laboratorio; Laboratorio; Gira; Investigación; Estudio Independiente
<b>HORAS DOCENTE:</b>	3
<b>HORARIO DE ATENCIÓN ESTUDIANTE:</b>	VIERNES 5:30 pm. – 6:30 pm. VIRTUAL.
<b>REQUISITOS:</b>	ETE 414 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS I
<b>CORREQUISITOS:</b>	
<b>PERSONAL DOCENTE DE LA CÁTEDRA:</b>	MBA. Jose Quirós Bolaños, Coordinador de la Cátedra M.Sc. Floribeth Solís Fernández M.Sc. Juan Carlos Rojas <b>M.Sc. Gustavo Díaz García, Docente del curso</b> <a href="mailto:diazgarciauna@gmail.com">diazgarciauna@gmail.com</a>

*En esta Universidad nos comprometemos a prevenir, investigar y sancionar el hostigamiento sexual entendido como toda conducta o comportamiento físico, verbal, no verbal escrito, expreso o implícito, de connotación sexual, no deseado o molesto para quien o quienes lo reciben, reiterado o aislado. Si usted está siendo víctima de hostigamiento diríjase a la Fiscalía de Hostigamiento Sexual de la UNA o llame al teléfono: 2277-3961.*

### **I. Descripción**

La actual administración del talento humano se ocupa entre otros aspectos de planificar, atraer, seleccionar, capacitar, evaluar y retener el capital humano idóneo que permita coadyuvar en el alcance de los objetivos que se plantean las organizaciones. El talento se convierte entonces en la base fundamental para lograr el desarrollo y desempeño empresarial, apalancado por relaciones laborales positivas, liderazgo transformacional y una fuerte cultura alineada con los intereses empresariales.

El curso dará continuidad a los temas evaluados en el primer nivel, retomando otros subsistemas interrelacionados de manera teórica y práctica, con el fin de desarrollar la base del conocimiento en cada estudiante. Se visualiza la creación de competencias y capacidades para el estudiante en el manejo conceptual de la administración del talento humano y el apoyo de sus diferentes temáticas por medio de las actividades de aprendizaje.

### **II. Objetivos, propósitos, preguntas generadoras o resultados de aprendizaje**

#### **Objetivo general.**

Desarrollar los conceptos teórico - prácticos de cada subsistema de talento humano, mejorando el conocimiento base de los estudiantes y las competencias necesarias para su desenvolvimiento profesional en las organizaciones.

#### **Objetivos específicos.**

- Establecer los fundamentos para desarrollar procesos de evaluación del desempeño, salud ocupacional, relaciones laborales y el desarrollo talento humano.

- Instaurar los elementos fundamentales para desarrollar relaciones laborales positivas y mantener una alta observancia sobre la salud ocupacional y su impacto en la productividad y resultados de una organización.
- Modelar los fundamentos para la retención del talento, la gobernabilidad y consultoría de la gestión del talento humano.

### III. Contenidos

Unidad	Fecha	Temática de la Sesión	El profesor	El Estudiante
01	31-07	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida a los estudiantes.</li> <li>• Lo que los estudiantes deben saber sobre el reglamento de enseñanza aprendizaje de la UNA.</li> <li>• Repaso de conocimientos previos.</li> <li>• Verificación de lista de clase.</li> <li>• Presentación del programa del curso.</li> <li>• Conformación de grupos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza una actividad de presentación con los estudiantes.</li> <li>• Lo que deben saber sobre el reglamento de enseñanza aprendizaje / Realiza actividad.</li> <li>• Presenta el programa</li> <li>• Actividad para reactivar los conocimientos previos.</li> <li>• Verificación de lista de clase</li> <li>• Conformación de Equipos de trabajo.</li> <li>• Asignación de Tareas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de los integrantes de la clase.</li> <li>• Indicar las expectativas del curso y anuencia a participar activamente del proceso.</li> <li>• Incorporación a grupos de trabajo</li> <li>• Tareas: valores y competencias, elementos éticos.</li> <li>• Comprende e interioriza los derechos, deberes y obligaciones del curso.</li> <li>• Aborda consultas con el profesor sobre la metodología del curso y su evaluación.</li> </ul>
02	07-08	<p><b>Diseño y Evaluación de los Sistema Salariales.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto e importancia de las remuneraciones con una visión de estrategia salarial.</li> <li>• Evaluación de los sistemas de remuneración.</li> <li>• Estrategias para alcanzar el equilibrio externo.</li> <li>• Compuesto salarial de Chrudem y Sherman.</li> <li>• Diseño y evaluación de encuestas salariales de las firmas PWC 2018 y 2019.</li> <li>• Gestión de los aceleradores de desempeño.</li> <li>• Estudio de casos de éxito.</li> </ul> <p>BIBLIOGRAFÍA BASE: Dessler Gary et al. (2017). Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. pp 250-287.</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=w4KqIHLCP1o">https://www.youtube.com/watch?v=w4KqIHLCP1o</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta el tema de manera magistral atrayendo la atención de los estudiantes hacia hechos del momento provocando así una discusión interactiva.</li> <li>• Presenta una actividad de trabajo en clase: ejercicio general cálculo de remuneraciones en una simulación de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevan a cabo breves reflexiones sobre el rol del administrador de recursos humanos en el tema.</li> <li>• Participan activamente en las actividades preparadas para desarrollo de la sesión.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta una actividad de trabajo en clase instrumentándose en la encuesta de remuneraciones de la firma PWC 2018 y 2019.</li> </ul>	
03	14-08	<b>Gestión y calibración del desempeño.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto e importancia de evaluar el desempeño.</li> <li>• Impacto en el cumplimiento de objetivos y resultados empresariales.</li> <li>• La evaluación de los objetivos de negocio y la gestión del desempeño de los colaboradores.</li> <li>• Modelos de evaluación del desempeño y modelos de calibración del talento.</li> <li>• Ventajas organizacionales de evaluar el desempeño.</li> <li>• Mejores prácticas en la evaluación del desempeño.</li> <li>• Estudio de casos de éxito.</li> </ul> <p>BIBLIOGRAFÍA BASE: Werther et al. (2014). Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano. pp 215-239.</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=uRzzPo7eiqY">https://www.youtube.com/watch?v=uRzzPo7eiqY</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=BC-IVjgKQa8">https://www.youtube.com/watch?v=BC-IVjgKQa8</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta el tema de manera magistral atrayendo la atención de los estudiantes hacia hechos del momento provocando así una discusión interactiva.</li> <li>• Presenta una actividad de trabajo en clase: formulación de un instrumento de evaluación y calibración del desempeño en la nube de google forms.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevan a cabo breves reflexiones sobre el rol del administrador de recursos humanos en el tema.</li> <li>• Participan activamente en las actividades preparadas para desarrollo de la sesión.</li> </ul>
04	21-08	<b>Gestión de las relaciones laborales.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto e importancia.</li> <li>• Objetivos de las relaciones con el talento humano.</li> <li>• Agentes que afectan la dinámica organizacional.</li> <li>• Estrategias para gestionar las relaciones con el talento humano.</li> <li>• Cumplimiento del bloque de legalidad.</li> <li>• La reforma procesal laboral 9242 y sus implicaciones en la gestión del talento humano.</li> <li>• Discriminación en el empleo, fueros, infracciones a la ley, prescripción y sus implicaciones en la gestión del talento humano.</li> <li>• Políticas de gestión.</li> <li>• Comunicación, información y desarrollo del talento humano.</li> <li>• Asesoría y disciplina del talento humano.</li> <li>• Otros instrumentos para gestionar las relaciones con el talento humano.</li> <li>• Manejo de consultoría en el tema.</li> <li>• Estudio de casos de éxito.</li> </ul> <p>BIBLIOGRAFÍA BASE: Dessler Gary et al. (2017). Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. pp 366-398.</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=OgGT0I_ffTE">https://www.youtube.com/watch?v=OgGT0I_ffTE</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=PuQ2slr2i0o">https://www.youtube.com/watch?v=PuQ2slr2i0o</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta el tema de manera magistral atrayendo la atención de los estudiantes hacia hechos del momento provocando así una discusión interactiva.</li> <li>• Presenta una actividad de trabajo en clase: simulación de un proceso de negociación e incumplimiento de la normativa laboral en una organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevan a cabo breves reflexiones sobre el rol del administrador de recursos humanos en el tema.</li> <li>• Participan activamente en las actividades preparadas para desarrollo de la sesión.</li> </ul>
05	28-08	<b>Salud Ocupacional.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta el tema de manera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevan a cabo breves</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto e importancia de gestionar la salud y seguridad del talento humano.</li> <li>• Objetivos de la salud y seguridad del talento humano.</li> <li>• Gestionando las condiciones y medio ambiente de trabajo CyMAT.</li> <li>• Factores micro y macro sociales que afectan la salud y seguridad ocupacional.</li> <li>• Procesos y condiciones de trabajo.</li> <li>• Factores y clasificación de los riesgos del trabajo.</li> <li>• Proceso para gestionar los riesgos del trabajo.</li> <li>• Mejores prácticas e instrumentos para gestionar la salud y seguridad ocupacional OSHAS.</li> <li>• Estudio de casos de éxito.</li> </ul> <p>BIBLIOGRAFÍA BASE: Dessler Gary et al. (2017). Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. pp 406-426. Werther et al. (2014). Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano. pp. 289-302.</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=RB6zTyPLWqE">https://www.youtube.com/watch?v=RB6zTyPLWqE</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=O1wxaI9bFMc">https://www.youtube.com/watch?v=O1wxaI9bFMc</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=EKODfPaWvIM">https://www.youtube.com/watch?v=EKODfPaWvIM</a></p>	<p>magistral atrayendo la atención de los estudiantes hacia hechos del momento provocando así una discusión interactiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta una actividad de trabajo en clase: aplicación de un instrumento de CyMAT (condiciones y medio ambiente de trabajo).</li> </ul>	<p>reflexiones sobre el rol del administrador de recursos humanos en el tema.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participan activamente en las actividades preparadas para desarrollo de la sesión.</li> </ul>
06	04-09	<p><b>Gobierno corporativo en talento humano y auditoría.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno corporativo y la gestión del talento humano.</li> <li>• Objetivos del sistema de gobernabilidad y control en la gestión del talento.</li> <li>• Auditoría de la gestión del talento humano.</li> <li>• Ambiente de control</li> <li>• Actividades de control.</li> <li>• Sistemas de información</li> <li>• Seguimiento de la gestión del talento humano.</li> <li>• Diseño, implementación y evaluación del sistema de gobernabilidad.</li> <li>• Ventajas y desventajas del sistema de gobernabilidad.</li> <li>• Concepto e importancia de la auditoría de la gestión del talento humano.</li> <li>• Auditoría interna y externa.</li> <li>• Auditoría de la gestión administrativa.</li> <li>• Plan de auditoría, advertencias, estudios demandados por la Administración.</li> <li>• Gestión de los hallazgos y planes para el cierre de brechas.</li> <li>• Estudio de casos de éxito.</li> </ul> <p>BIBLIOGRAFÍA BASE: Werther et al. (2014). Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano. pp. 347-361.</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=btB42qVOuo8">https://www.youtube.com/watch?v=btB42qVOuo8</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=39eW5onZLXc">https://www.youtube.com/watch?v=39eW5onZLXc</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta el tema de manera magistral atrayendo la atención de los estudiantes hacia hechos del momento provocando así una discusión interactiva.</li> <li>• Presenta una actividad de trabajo en clase: auditoría y evaluación del gobierno corporativo en una organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevan a cabo breves reflexiones sobre el rol del administrador de recursos humanos en el tema.</li> <li>• Participan activamente en las actividades preparadas para desarrollo de la sesión.</li> </ul>
07	11-09	<p><b>Consultoría y en gestión del talento humano.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto e importancia de la consultoría.</li> <li>• Diferentes ramas de la consultoría en una empresa.</li> <li>• Características particulares de la consultoría en gestión del capital humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta el tema de manera magistral atrayendo la atención de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevan a cabo breves reflexiones sobre el rol del</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión del ciclo productivo de la empresa y las necesidades asociadas a la consultoría.</li> <li>• Diagnóstico y evaluación de las desviaciones que son objeto de la consultoría.</li> <li>• Mercado de la consultoría de la gestión del capital humano.</li> <li>• Diferentes ramas especializadas de la gestión del capital humano.</li> <li>• El ciclo fundamental de la consultoría y factores críticos de éxito.</li> <li>• Mejores prácticas.</li> </ul> <p>BIBLIOGRAFÍA BASE: Dessler Gary et al. (2017). Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. pp 4-40. Werther et al. (2014). Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano. pp. 25-42.</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=kXP1yCbV-Nk">https://www.youtube.com/watch?v=kXP1yCbV-Nk</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=gy17EVKZfZ8">https://www.youtube.com/watch?v=gy17EVKZfZ8</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=hHYIUB3Jjyc">https://www.youtube.com/watch?v=hHYIUB3Jjyc</a></p>	<p>estudiantes hacia hechos del momento provocando así una discusión interactiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta una actividad de trabajo en clase: Consultoría en gestión del talento humano.</li> </ul>	<p>administrador de recursos humanos en el tema.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participan activamente en las actividades preparadas para desarrollo de la sesión.</li> </ul>
08	18-09	<p><b>Gestión internacional del talento humano.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto e importancia de la gestión internacional del talento humano.</li> <li>• La gestión del talento en el contexto de la globalización.</li> <li>• La gestión del talento en MNC.</li> <li>• La función de la gestión del talento humano: casa matriz y subsidiaria.</li> <li>• Expatriados envío, evaluación de resultados y regreso.</li> <li>• Tendencias en la gestión del talento humano internacional.</li> <li>• Mejores prácticas.</li> <li>• Estudio de casos de éxito.</li> </ul> <p>BIBLIOGRAFÍA BASE: Dessler Gary et al. (2017). Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. pp 452-482. Werther et al. (2014). Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano. pp. 45-64.</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=r1WzcxTEUps">https://www.youtube.com/watch?v=r1WzcxTEUps</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=iFE1s3xJl5o">https://www.youtube.com/watch?v=iFE1s3xJl5o</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=g-XglGAjKIY">https://www.youtube.com/watch?v=g-XglGAjKIY</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta el tema de manera magistral atrayendo la atención de los estudiantes hacia hechos del momento provocando así una discusión interactiva.</li> <li>• Presenta una actividad de trabajo en clase: Simulación de un proceso de capacitación para un expatriado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevan a cabo breves reflexiones sobre el rol del administrador de recursos humanos en el tema.</li> <li>• Participan activamente en las actividades preparadas para desarrollo de la sesión.</li> </ul>
09	25-09	<p><b>PRIMER EXAMEN PARCIAL.</b></p> <p><b>Unidades 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El profesor estará virtualmente presente durante la evaluación y abordará consultas de los estuantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudiantes realizarán el examen con mucho cuidado y leyendo las instrucciones.</li> <li>• Se leerán las preguntas y se evacuarán las preguntas, antes de</li> </ul>

				iniciar la prueba.
10	02-10	<p><b>1 foro especializado. Retención del Talento Humano.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de la rotación y retención del personal.</li> <li>• Participación de los trabajadores.</li> <li>• Administración de la experiencia del trabajador.</li> <li>• El ciclo de vida del trabajador.</li> <li>• Desvinculación.</li> <li>• Outplacement.</li> </ul> <p>BIBLIOGRAFÍA BASE: Dessler Gary et al. (2017). Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. pp 217-240.</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=apyj-ek8r5c">https://www.youtube.com/watch?v=apyj-ek8r5c</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=jNUe-AYbIQg">https://www.youtube.com/watch?v=jNUe-AYbIQg</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=DZMdIyL450Q">https://www.youtube.com/watch?v=DZMdIyL450Q</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de trabajo No. 1.</li> <li>• De manera complementaria, presenta el tema de manera magistral atrayendo la atención de los estudiantes hacia hechos del momento provocando así una discusión interactiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante la primera sesión se establecerán los equipos de trabajo y los temas asignados.</li> <li>• Cada equipo contará con un espacio tiempo de 90 minutos para presentar ante la clase y demás compañeros sus principales conclusiones sobre el tema asignado.</li> </ul>
11	09-10	<p><b>2 foro especializado. Smart Work.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos del Smart work.</li> <li>• Entornos laborales.</li> <li>• Obligaciones y deberes de los trabajadores y empresas.</li> <li>• Retos letales.</li> <li>• Prevención de los riesgos asociados al Smart work.</li> <li>• Plataformas digitales.</li> <li>• Accidentes y enfermedades.</li> </ul> <p>BIBLIOGRAFÍA BASE:  Canibaño Almudela. (2011). Exploring the Negative Outcomes of Flexible Work Arrangements. The case of a consultancy firm in Spain. HRM in the Knowledge Economy: BAM HRM special interest group conference.  Luisa Errichiello and Tommasina Pianese. (2020). Toward a theory on workplaces for smart workers. Facilities Journal. Vol. 38 No. 3/4, 2020. pp. 298-315.  Dilmaghani, M. (2020). Hay un momento y un lugar para trabajar: evaluación comparativa de arreglos de trabajo flexibles en Canadá. International Journal of Manpower 273. vol. anticipado de impresión.  Miiikka Palvalin et al (2015). SmartWoW – constructing a tool for knowledge work performance analysis. International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 64 No. 4, pp. 479-498.  Rob Harris. (2015). The changing nature of the workplace and the future of office space. Journal of Property Investment &amp; Finance Vol. 33 No. 5, pp. 424-435.</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=YQqC7T6sGqU">https://www.youtube.com/watch?v=YQqC7T6sGqU</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=q_o11xe1_tQ">https://www.youtube.com/watch?v=q_o11xe1_tQ</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De manera complementaria, presenta el tema de manera magistral atrayendo la atención de los estudiantes hacia hechos del momento provocando así una discusión interactiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de trabajo No. 2.</li> <li>• Durante la primera sesión se establecerán los equipos de trabajo y los temas asignados.</li> <li>• Cada equipo contará con un espacio tiempo de 90 minutos para presentar ante la clase y demás compañeros sus principales conclusiones sobre el tema asignado.</li> </ul>

12	16-10	<p><b>3 foro especializado. Ambidexterity.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectivas de las capacidades dinámicas.</li> <li>• La organización ambidiestra.</li> <li>• Modelo de explotación.</li> <li>• Modelo de exploración.</li> <li>• Equilibrio en la arquitectura empresarial y su gestión del talento humano.</li> <li>• Jerarquías, redarquías y holocracias.</li> <li>• Características de las organizaciones ambidiestras.</li> </ul> <p>BIBLIOGRAFÍA BASE:  Evangelia Siachou et al. (2018). Empowering leadership and organizational ambidexterity: a moderated mediation model. Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship Vol. 6 No. 1. pp. 94-116.  Klas Palm et al. (2017). Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. International Journal of Quality and Service Sciences. Vol. 9 No. 1, pp. 2-20.  Christina Oberg. (2019). Can you balance the gaps? Ambidexterity in service firms. Journal of Hospitality and Tourism Insights. Volumen anticipado de impresión.  Sabyasachi Sinha. (2019). The emergent-strategy process of initiating organizational ambidexterity. Journal of Strategy and Management Vol. 12 No. 3, 2019. pp. 382-396.  Marjolein C.J. Caniëls et al. (2019). How motivational orientations are related to ambidexterity. Kybernetes Vol. 48 No. 10, pp. 2177-2189.</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=p-WFmrzKGO">https://www.youtube.com/watch?v=p-WFmrzKGO</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=8pFAjsdqRs">https://www.youtube.com/watch?v=8pFAjsdqRs</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de trabajo No. 3.</li> <li>• De manera complementaria, presenta el tema de manera magistral atrayendo la atención de los estudiantes hacia hechos del momento provocando así una discusión interactiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de trabajo No. 3.</li> <li>• Durante la primera sesión se establecerán los equipos de trabajo y los temas asignados.</li> <li>• Cada equipo contará con un espacio tiempo de 90 minutos para presentar ante la clase y demás compañeros sus principales conclusiones sobre el tema asignado.</li> </ul>
13	23-10	<p><b>4 foro especializado. Empresas y Talento Humano Sostenible.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenibilidad.</li> <li>• Mitigación del clima.</li> <li>• El clima cambiado.</li> <li>• Economía circular.</li> <li>• Gestión del plástico.</li> <li>• Consumo sostenible.</li> <li>• Cadena de abastecimiento.</li> <li>• Protección de la biodiversidad.</li> <li>• Tecnología para los objetivos del desarrollo sostenible.</li> <li>• Capital humano.</li> <li>• Finanzas sostenibles.</li> </ul> <p>BIBLIOGRAFÍA BASE: ERM Group. (2020). SustainAbility Trends 2020. Disponible en <a href="http://www.sustainability.com">www.sustainability.com</a>  Adams Carol (2015). Reinventar la Empresa en la Era Digital. Sostenibilidad y la Empresa del Futuro. Edi. OpenMind. BBVA.</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=a8ngKpdlsXo">https://www.youtube.com/watch?v=a8ngKpdlsXo</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=O6OHNmazYOo">https://www.youtube.com/watch?v=O6OHNmazYOo</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=IQJw4GTdrs">https://www.youtube.com/watch?v=IQJw4GTdrs</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de trabajo No. 4.</li> <li>• De manera complementaria, presenta el tema de manera magistral atrayendo la atención de los estudiantes hacia hechos del momento provocando así una discusión interactiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de trabajo No. 4.</li> <li>• Durante la primera sesión se establecerán los equipos de trabajo y los temas asignados.</li> <li>• Cada equipo contará con un espacio tiempo de 90 minutos para presentar ante la clase y demás compañeros sus principales conclusiones sobre el tema asignado.</li> </ul>

14	30-10	<p><b>5 foro especializado. COVID-2019 y la Gestión del Talento Humano.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El COVID-2019.</li> <li>• Respondiendo al desafío en el trabajo.</li> <li>• Roles críticos.</li> <li>• Plan de contingencia.</li> <li>• La fuerza laboral cambiada.</li> <li>• El lugar de trabajo transformado.</li> <li>• Salud y seguridad.</li> <li>• Preparación digital.</li> <li>• Agilidad, flexibilidad y empatía.</li> <li>• Bienestar el empleado.</li> </ul> <p>BIBLIOGRAFÍA BASE. Deloitte. (2020). COVID-19 Estrategias prácticas de capital humano que ponen de primero a la gente. Disponible en <a href="http://www.deloitte.com">www.deloitte.com</a>  KPMG. (2020). Abordaje de los riesgos relacionados al talento. Disponible en <a href="http://www.kpmg.com">www.kpmg.com</a>  Ernst &amp; Young. COVID-19: Cómo las empresas pueden proteger su fuerza laboral, sus operaciones y sus valores. Disponible en <a href="http://www.ey.com">www.ey.com</a>  PriceWaterhouseCoopers. (2020). ¿Qué va a significar para el área de Recursos Humanos? Disponible en <a href="http://www.pwc.com">www.pwc.com</a></p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=9o1rGAj24iw">https://www.youtube.com/watch?v=9o1rGAj24iw</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=bljGGgzQEsE">https://www.youtube.com/watch?v=bljGGgzQEsE</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=8UvEQoj0X3s">https://www.youtube.com/watch?v=8UvEQoj0X3s</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de trabajo No. 5.</li> <li>• De manera complementaria, presenta el tema de manera magistral atrayendo la atención de los estudiantes hacia hechos del momento provocando así una discusión interactiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de trabajo No. 5.</li> <li>• Durante la primera sesión se establecerán los equipos de trabajo y los temas asignados.</li> <li>• Cada equipo contará con un espacio tiempo de 90 minutos para presentar ante la clase y demás compañeros sus principales conclusiones sobre el tema asignado.</li> </ul>
15	06-11	<p><b>6 foro especializado. Gestión de la Sucesión.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de Sucesión del talento humano.</li> <li>• Banco de sucesores.</li> <li>• Assessment center.</li> <li>• Pruebas psicométricas.</li> <li>• Pruebas técnicas.</li> <li>• Entrevista por competencias.</li> <li>• Modelo de sucesión por mentoring.</li> <li>• Modelo de sucesión por bancos de sucesión.</li> <li>• Riesgos en los procesos de sucesión.</li> </ul> <p>BIBLIOGRAFÍA BASE: Kati Järvi et al. (2020). The role of talent management in strategic renewal. Employee Relations: The International Journal Vol. 42 No. 1, pp. 75-89.  Ilse Matser et al (2020). No hard feelings? Non-succeeding siblings and their perceptions of justice in family firms. Journal of Family Business Management. Volumen anticipado de impresión.  Andreas Gabriel et al (2019). Impacts of succession in family business A systemic approach for understanding dynamic effects in horticultural retail companies in Germany. Journal of Small Business and Enterprise Development Vol. 26 No. 3, pp. 304-324.  Pernilla Bolander et al (2017). The practice of talent management: a framework and typology. Personnel Review Vol. 46 No. 8, pp. 1523-1551.</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=Gd4hgoobhdc">https://www.youtube.com/watch?v=Gd4hgoobhdc</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=g6PovPhSjgY">https://www.youtube.com/watch?v=g6PovPhSjgY</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de trabajo No. 6.</li> <li>• De manera complementaria, presenta el tema de manera magistral atrayendo la atención de los estudiantes hacia hechos del momento provocando así una discusión interactiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de trabajo No. 6.</li> <li>• Durante la primera sesión se establecerán los equipos de trabajo y los temas asignados.</li> <li>• Cada equipo contará con un espacio tiempo de 90 minutos para presentar ante la clase y demás compañeros sus principales conclusiones sobre el tema asignado.</li> </ul>

16	13-11	<p><b>7 foro especializado. Gestión con los Sindicatos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orígenes y antecedentes del movimiento sindical.</li> <li>• La experiencia internacional con sindicatos.</li> <li>• Panorama latinoamericano sindical.</li> <li>• Relaciones con el sindicato.</li> <li>• Estructura y funciones de los sindicatos.</li> <li>• Conflictos y disputas con los sindicatos.</li> <li>• Cooperación con los sindicatos.</li> <li>• Desafíos de los sindicatos para la gestión del talento humano.</li> </ul> <p>BIBLIOGRAFÍA BASE: Werther et al. (2014). Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano. pp 327-343.</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=TJs-YLv9ee4">https://www.youtube.com/watch?v=TJs-YLv9ee4</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=LoZXncrcRFg&amp;list=PL2-JEWVN2eOmFauaYzhU5r4godhqaDNXq">https://www.youtube.com/watch?v=LoZXncrcRFg&amp;list=PL2-JEWVN2eOmFauaYzhU5r4godhqaDNXq</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de trabajo No. 7.</li> <li>• De manera complementaria, presenta el tema de manera magistral atrayendo la atención de los estudiantes hacia hechos del momento provocando así una discusión interactiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de trabajo No. 7.</li> <li>• Durante la primera sesión se establecerán los equipos de trabajo y los temas asignados.</li> <li>• Cada equipo contará con un espacio tiempo de 90 minutos para presentar ante la clase y demás compañeros sus principales conclusiones sobre el tema asignado.</li> </ul>
17	20-11	<p><b>8 foro especializado. OHSAS.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.</li> <li>• Requisitos y análisis del estándar OHSAS.</li> <li>• Fases para la implantación del sistema de seguridad y salud en el trabajo.</li> <li>• Dirección y prevención.</li> <li>• Responsables y comités de implantación.</li> <li>• Manuales, procedimientos e instrucciones y su capacitación.</li> <li>• Implantación, revisión y auditoría.</li> </ul> <p>BIBLIOGRAFÍA BASE: International Organization for Standardization. (2017). ISO 45.001. Occupational health and safety management systems requirements. Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España. (2015). Manual práctico para la implantación del estándar OHSAS 18001. Asociación Española de Normalización y Certificación. (2018). Occupational health and safety management systems – Guidelines for the implementation of OHSAS 18001.</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=PqeAbJ4AxdI">https://www.youtube.com/watch?v=PqeAbJ4AxdI</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=25M5iblo5C4">https://www.youtube.com/watch?v=25M5iblo5C4</a></p> <p><b>II EXAMEN PARCIAL.</b></p> <p><b>Unidades 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De manera complementaria, presenta el tema de manera magistral atrayendo la atención de los estudiantes hacia hechos del momento provocando así una discusión interactiva.</li> <li>• El profesor estará virtualmente presente durante la evaluación y abordará consultas de los estuantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de trabajo No. 8.</li> <li>• Durante la primera sesión se establecerán los equipos de trabajo y los temas asignados.</li> <li>• Cada equipo contará con un espacio tiempo de 90 minutos para presentar ante la clase y demás compañeros sus principales conclusiones sobre el tema asignado.</li> <li>• Los estudiantes realizarán el examen con mucho cuidado y leyendo las instrucciones.</li> <li>• Se leerán las preguntas y se evacuarán las preguntas,</li> </ul>

				antes de iniciar la prueba.
18	27-11	<b>Exámenes extraordinarios para aplazados.</b>  <b>Entrega de calificaciones finales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El profesor estará virtualmente presente en día y hora para entregar los promedios, detallando todos los factores evaluados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los estudiantes se presentarán a retirar los promedios finales y el desglose de notas cumpliendo con el Reglamento de Enseñanza Aprendizaje de la Universidad Nacional.</li> </ul>

#### IV. Metodología

La dinámica del curso es participativa, creativa, constructiva, el académico presentará los temas previstos para cada lección y el estudiante debe venir siempre preparado con las fichas y lecturas realizadas. Se procurará tener casos y simulaciones en donde cada tema sea aplicado con exposiciones en donde se debe preparar material, con gran desarrollo de creatividad, compromiso y excelencia. La persona docente realizará exposiciones magistrales, se establecerán rúbricas de evaluación para medir las competencias.

#### V. Evaluación

Concepto	Porcentaje	Fecha
1 Examen parcial	20%	25 Sep
2 Examen parcial	20%	20 Nov
Extra clases y trabajo en clase	40%	
Foro especializado	20%	Según corresponda por número de equipo
	100%	

El estudiante que alcance al menos el 60% con todo lo rubros evaluados, tiene la posibilidad de rendir un examen de aplazados sobre todos los contenidos vistos en clase, que deberá tener una calificación de al menos un 70% para ganar el curso con la calificación mínima; todo de acuerdo con el artículo 31 del Reglamento General sobre los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje de la UNA.

#### METODOLOGÍA PARA EL FORO ESPECIALIZADO Y RUBRICA:

Concepto	PUNTOS
Formato en PPT editable	5
Portada con universidad, curso, profesor, estudiantes	5
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Antecedentes	15
Desarrollo y aplicación en el contexto de la administración del talento humano	30
Ventajas y desventajas	5
Ejercicio práctico	15
Bibliografía	5
	100

## VII. Recursos Bibliográficos

### Bibliografía base.

- Chiavenato Idalberto. (2017). *Gestión de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill. DF. México.
- Dessler Gary & Varela Ricardo. (2017). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. 6ta edición. Editorial Pearson. D.F. México.
- Werther. Davis. Guzmán. (2014). *Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano*. Editorial Mc Graw Hill Education. D.F. México.

### Bibliografía complementaria.

- Acikgoz Yalcin. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level Integration. *Human Resource Management Review*. Vol. 29 pp. 1–13
- Alles Martha Alicia. (2016). *Cuestiones sobre Gestión de las Personas*. Editorial Granica. Madrid. España.
- Alles Martha Alicia. (2016). *Selección por Competencias*. Ediciones Granica S.A. Madrid. España.
- Alles Martha Alicia. (2017). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Editorial Granica. Madrid. España.
- Appelbaum Steven H. Serena Maria. Shapiro Barbara T. (2004). Generation X and the boomers: organizational myths and literary realities. *Management Research News*. Vol. 27 Issue: 11/12, pp.1-28.
- Arnold B. Bakker. Evangelia Demerouti. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 22 No. 3. pp. 309-328
- Baker Rosa Nicole M. Hastings Sally O. (2018). Managing Millennials: looking beyond generational stereotypes. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 Issue: 4, pp.920-930.
- Barney B. Jay (1991). Barney, Jay, *Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida* (1991). *Diario de Gestión*, vol. 17, Número 1, p. 99-120 1991. Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1505199>
- Baron Angela. (2012). What do engagement measures really mean?. *Strategic HR Review*. Vol. 12 Issue: 1, pp.21-25
- Becker, G. (1964), *Human Capital*, National Bureau of Economic Research, New York, NY. UEA.
- Bernal Torres César. (2016). *Metodología de la investigación*. Editorial Pearson Educación de Colombia. Bogotá Colombia.
- Betancurt J. Quintero L. (2016). Salario Emocional y competencias organizacionales para la construcción de la empresa saludable. En L. Quintero (Comp.), *Memorias Encuentro Nacional de Investigación* (24-30). Medellín, Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigo.
- Beutell Nicholas J. Wittig-Berman Ursula. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 23. Issue: 5. pp.507-523.
- Canto Delgado Humberto. (2006). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. Editorial Mc Graw Hill. DF. México. Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. Programa Misión. (2009). *Medición del Clima Laboral para IMF's*. Editorial Ford Foundation. CRS Oxfam Novib. Lima. Perú.
- Chillakuri Bharat. Mogili Ramanjaneyulu. (2018). Managing millennials in the digital era: building a sustainable culture. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 26 Issue: 3, pp.7-10.
- Cloutier Julie. Vilhuber Lars. (2008). Procedural justice criteria in salary determination. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 23. Issue: 6, pp.713-740.
- Collings D.G. Mellahi K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*. Vol. 19: 4. pp 304–313.
- D'Annunzio-Green N. (2008). Managing the talent management pipeline: towards a greater understanding of senior managers' perspectives on the hospitality and tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 20. No. 7, pp. 807-19.
- Davidson M.C.G. N. Timo. Wang Y. (2010). How much does labour turnover cost? A case study of Australian four- and five-star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 22. No. 4, pp. 451-66.
- De la Torre-Ruiz José Manuel. Vidal-Salazar Maria Dolores. Córdón-Pozo Eulogio. (2017). Benefit flexibility and benefit satisfaction: does employee's personality matter?. *Personnel Review*. Vol. 46. Issue: 1, pp.2-16.
- Deal J.J. Altman D.G. Rogelberg S.G. (2010). Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business & Psychology*, Vol. 25 No. 2, pp. 191-199.
- Deloitte. (2017). *Human capital Trends. Rewriting the rules of the digital age*. Deloitte Press University.
- Deloitte. (2018). *Human Capital Trends in 2018. The rise of the social enterprise*. Deloitte Press University.
- Deloitte. (2018). *Human capital Trends. The rise of the social enterprise*. Deloitte Press University.
- Deloitte. (2019). *Human capital Trends. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus*. Deloitte Press University.

- Desler Gary. Biju Varkkey. (2018). Human Resorces Management 15th Edition. Editorial Pearson. D.F. México.
- Dessler Gary. Biju Varkkey. (2018). Human Resorces Management. 15th Edition. Editorial Pearson. D.F. México.
- Díaz J. Díaz M. Morales S. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 7(1), 59-77.
- Farrell L. Hurt A.C. (2014). Training the millennial generation: implications for organizational climate. *Journal of Organizational Learning & Leadership*. Vol. 12 No. 1, pp. 47-60.
- Fedesarrollo. Centro de Investigación Económico y Social. (2017). Informe Mensual de Mercado Laboral: Salario Emocional. Mayo 2018. Bogotá, Colombia.
- Fernández Barcala Marta. Sanzo Pérez María José. Trespalacios Gutiérrez Juan Antonio. (1999). Training in small business retailing: testing human capital Theory. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 23. Issue: 7, pp.335-352.
- Fishman Ann Arnof. (2016). How generational differences will impact America's aging workforce: strategies for dealing with aging Millennials, Generation X, and Baby Boomers. *Strategic HR Review*. Vol. 15. Issue: 6, pp.250-257,
- Fox R.F. (2010). The lunacy of labels. *ETC: A Review of General Semantics*. Vol. 67 No. 1, pp. 15-16.
- Frank F.D. Finnegan R.P. y Taylor C.R. (2004). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*. Vol. 27 No. 3, pp. 12-25, doi: 10.1068/p6110.
- García Roldán T. (2017). El salario emocional y su impacto en la cuenta de resultados. Universitat Oberta de Catalunya. Tesis de Grado.
- Gibbons Robert. Waldman Michael. (2004). Capital Humano Específico a la Tarea. *American Economic Review*. Vol. 94. (2). pp 203-207.
- Gill Carol. Meyer Denny. (2013). Union presence, employee relations and high performance work practices. *Personnel Review*. Vol. 42 Issue: 5. pp.508-528.
- Goldsmith Marshall. Lyons Laurence. Freas Alyssa. (2011). Coaching. La última palabra en desarrollo de liderazgo. Editorial Pearson Educación de México. Printice Hall. D.F. México.
- González M. Mercado H. (2014). Gerenciando la generación Y o el reto Millennials. Medellín Colombia. Ad minister.
- Gurău Călin. (2012). A life-stage analysis of consumer loyalty profile: comparing Generation X and Millennial consumers. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 29. Issue: 2, pp.103-113
- Hartman J.C. McCambridge J. (2011). Optimizing Millennials communication styles. *Business Communication Quarterly Journal*. Vol. 74 No. 1, pp. 22-24.
- Hernaus Tomislav. Pavlovic Dejana. Klindzic Maja. (2019). Organizational career management practices: The role of the relationship between HRM and trade unions. *Employee Relations Journal*, Vol. 41 Issue: 1, pp.84-100.
- Herrando Carolina. Jimenez-Martinez Julio. Martin-De Hoyos M.J. (2019). Tell me your age and I tell you what you trust: the moderating effect of generations. *Internet Research*. Vol. 18 Iss 1 pp. 19-39.
- Hershatter A. Epstein M. (2010). Millennials and the world of work: an organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25 No. 2, pp. 211-223.
- Howe N. Strauss W. (2000). Millennials Rising: The Next Great Generation. Vintage Books. Nueva York, EEUU. 432 pp.
- Howe N. Strauss W. (2007). The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*, Vol. 85 No. 7, pp. 41-52.
- Hsingkuang Chi. Hueryren Yeh. Tingwei Guo. (2018). Salary or job interest? How salary and job interest moderates the willingness to apply for a job. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. Vol. 10 Issue: 1. pp.64-78
- Hui-Chun Yu. Miller Peter. (2003). The generation gap and cultural influence – a Taiwan empirical investigation. *Cross Cultural Management: An International Journal*. Vol. 10 Issue: 3, pp.23-41,
- Hummert M.L. (2012). Challenges and opportunities for communication between age groups in Giles. H. (Ed.). *The Handbook of Intergroup Communication*. Routledge New York. NY. pp. 223-236.
- Humphrey Ronald H. Pollack Jeffrey M. Hawver Thomas. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 23 Issue: 2, pp.151-168
- Huselid Mark A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. Vol 3B. No. 3. B35-672.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica. Encuesta Continua de Empleo (ECE) del año 2018. Costa Rica, San José. [Base de datos].
- Kazaz A. Ulubeyli S. Drivers of Productivity among Construction Workers: A Study in a Developing Country, doi: 10.1016/j.buildenv.2006.04.020, *Building and Environment*, 42(5), 2132-2140 (2007).
- Kupperschmidt B.R. (2000). Multigenerational employees: strategies for effective management. *Health Care Manager*. Vol. 19 No. 1, pp. 65-76.
- Kuron Lisa K. J. Lyons Sean T. Schweitzer Linda. S.W. Eddy. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*. Vol. 44 Issue: 6, pp.991-1009.
- Lancaster L.C. Stillman D. (2005). *When Generations Collide*. Collins Business. New York. NY. UEA.
- Lawler Edward J. Thyne Shane R. (1999). Bringing emotions into social exchange theory. *Annual Review of Sociology*. Vol. 25 (1). pp. 217-244.

- Lin Z. Kelly J. Trenberth L. (2011). Antecedents and consequences of flexible benefit plans in China. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 22 (5). pp. 1128–1145.
- Liquidano Rodríguez María del Carmen. (2017). *Gestión Estratégica del Capital Humano*. Editorial Escrito y Hecho. D.F. México.
- Llano Restrepo P. (2014). Labor flexibility and emotional salary. *Aglala Review*. Vol. 5. Pp.34-70.
- Lombardo Luis. (2015). *Como trabajar en la era digital*. Transformación Empresarial. LID Editorial Empresarial. Madrid. España.
- Lub Xander. Nije Bijvank Marije. Bal P. Matthijs. Blomme Rob. Schalk René. (2012). Different or alike?: Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 24. Issue: 4, pp.553-573.
- Luna Arocas Roberto. (2017). *Gestión del Talento. De los Recursos Humanos a la Dirección de Personas basado en el Talento*. Ediciones Pirámide. Barcelona España.
- Malloy Terence P. (2018). Managing millennials: tips for global managers. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 26 Issue: 7, pp.29-31.
- Marinak Barbara A. Gambrell Linda B. (2008). Intrinsic Motivation and Rewards: What Sustains Young Children's Engagement with Text?. *Literacy Research and Instruction* Vol. 47. pp. 9-26.
- Markoulli Maria. Colin I.S.G. Lee. Byingtona Eliza. Felps Will A (2016). Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*. Vol. 571. pp. 1-30.
- Martén, A. Todo empezó en diciembre del 47, *Academia Solidarista Alberto Martén Chavarría*, (1974, setiembre).
- Maxwell John C. (2010). *El Talento Nunca es Suficiente*. Grupo Nelson Editorial. New York Estados Unidos.
- McElroy J.C. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review*. Vol. 11 No. 3, pp. 327-35.
- Migacz Steven J. Petrick James F. (2018). Millennials: America's cash cow is not necessarily a herd. *Journal of Tourism Futures*, Vol. 4 Issue: 1, pp.16-30.
- Minbaeva Dana B. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel Review*. Vol. 34 Issue: 1, pp.125-144.
- Mintzberg Henry, Brian James & Voyer John. (2005). *El Proceso Estratégico*. Editorial Printice Hall. D.F. México.
- Mishra K. Boynton L. Mishra A. (2014). Driving employee engagement: the expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*. Vol. 51 No. 2, pp. 183-202.
- Montoya C. Boyero M. Guzmán V. (2015). *La Gestión Humana: un Socio Estratégico Organizacional Human Management: an Organizational Strategic Partner*. Visión del futuro. Medellín, Colombia.
- Obeidat Shatha M. (2016). The link between e-HRM use and HRM effectiveness: an empirical study. *Personnel Review*, Vol. 45 Issue: 6, pp.1281-1301.
- Oxford Internet Institute. Oxford University. (2011). Next generation users: the internet in Britain. Oxford Internet Survey 2011. Recuperado de [www.oii.ox.ac.uk/publications/oxis2011\\_report.pdf](http://www.oii.ox.ac.uk/publications/oxis2011_report.pdf)
- Pincheira A. Arenas T. (2016). Caracterización de los profesionales de la generación millennials de Arica y Parinacota Chile, desde una mirada del capital intelectual. *Interciencia* ed. Caracas, Venezuela.
- Poveda Burgos G. Suraty Molestina M. Mackay Castro R. (2017). Concepción e importancia del salario emocional en las organizaciones privadas con fines de lucro. V Congreso Virtual sobre Transformación e Innovación en las Organizaciones. Recuperado en la página <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/2-concepcion-e-importancia-del-salario.pdf> el 12 de mayo del 2019.
- Puerto, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Revista pensamiento y gestión*. (28) 171- 195. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64615176009>.
- Quintero Arango L.F. Betancurt Arias J.D. (2018). Salary Model for the loyalty of employees in the search for competitive organization. *Revista Espacios*. Vol. 39. pp.8-14.
- Recalde Monica. Gutiérrez-García Elena. (2017). Digital natives: the engagement experience to online protection", *Young Consumers*, Vol. 18 Issue: 2, pp.159-179.
- Rissanen Hilkka. Luoma-Aho Vilma. (2016). Willing to engage? First look at the engagement types of millennials. *Corporate Communications An International Journal*, Vol. 21 Issue: 4, pp.500-515.
- Rocco M. (2009). Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica. [Trabajo de pregrado. Universidad de Chile]. Recuperado de: [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco\\_m/pdfAmont/cs-rocco\\_m.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf)
- Rodríguez E. (2009). El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización: Evidencia desde Chile. *Interciencia* 34: 822-829.
- Rojas J. (2016). Millennials, la generación de las pantallas y las redes. *Semanario Universitario*. San José, Costa Rica.
- Roman-Calderon Juan Pablo. Gonzales-Miranda Diego René. García Gustavo A. Gallo Oscar. (2019). Colombian millennials at the workplace. Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship.
- Romans Jay. Tobaben Jeff. (2016). Our take: building engagement cultures. *Strategic HR Review*, Vol. 15 Issue: 2, pp.76-82.
- Ruiz Eugenio. López Soledad. Gago María. (2017). *Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill. DF. México.

- Runar Edvardsson Ingi. (2008). HRM and knowledge management. *Employee Relations Review*. Vol. 30 Issue: 5, pp.553-561.
- Sachs R. (1990). A Productive Workforce: The Final Frontier of Competitive Advantage? *Business Forum*. Vol. 15. No. 2. Spring. pp.5-8.
- Sayers Richard. (2007). The right staff from X to Y: Generational change and professional development in future academic libraries. *Library Management*. Vol. 28 Issue: 8/9, pp.474-487.
- Schuck Amie M. Rabe-Hemp Cara E. (2018). Investing in people: salary and turnover in policing. *Policing: An International Journal*. Vol. 41 Issue: 1, pp.113-128.
- Schuler Randall. Jackson Susan E. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol. 1 No. 1, 2014. pp. 35-55
- Simões Eduardo. Duarte Ana Patricia. Neves José. Silva Vítor Hugo. (2019). Contextual determinants of HR professionals' self-perceptions of unethical HRM practices. *European Journal of Management and Business Economics*. Vol. 28 Issue: 1. pp.90-108.
- Sirias Danilo. Karp H.B. Brotherton Timothy. (2007). Comparing the levels of individualism/collectivism between baby boomers and generation X: Implications for teamwork. *Management Research News*. Vol. 30. Issue: 10. pp.749-761.
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2019). Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=11734&nValor3=12596&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=11734&nValor3=12596&strTipM=TC)
- Smale Adam. (2008). Global HRM integration: a knowledge transfer perspective. *Personnel Review*. Vol. 37 Issue: 2, pp.145-164.
- Stewart J.S. Oliver E.G. Cravens K.S. Oishi S. (2017). Managing millennials: embracing generational differences. *Business Horizons Journal*. Vol. 60. No. 1, pp. 45-54.
- Taglaibue R. y Cuesta M. (2011) Una Nueva Generación en la Universidad y el Trabajo: desafíos y oportunidades. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de [www.revistagpt.usach.cl](http://www.revistagpt.usach.cl).
- Tarzijan Jorge (2013). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago. Chile.
- Terán J. (2017). Salario emocional y su relación con el rendimiento laboral. Proyecto de investigación. Universidad Católica San Pablo. Arequipa, Perú.
- Thompson. C.G. Gregory J.B. (2012). Managing Millennials: a framework for improving attraction, motivation, and retention. *The Psychologist-Manager Journal*. Vol. 15 No. 4, pp. 237-246.
- Thursfield Denise. Grayley Katy. (2016). Exploring performance management in four UK trade unions. *Employee Relations*. Vol. 38. Issue: 5. pp.789-804
- Tsai W.C. Huang J.W. Yen L.J. (2008). The main and joint influences of human resource management practices on organizational attractiveness to prospective employees. *NTU Management Review*. Vol. 19 No. 1. pp. 1-28.
- Tulgan B. (1996). *Managing Generation X: How to Bring out the Best in Young Talent*, Nolo Press, New York, NY. UEA.
- Tulgan B. (2003). Generational shift: what we saw at the workplace revolution. Disponible en [www.rainmakertalking.com/rrwp.htm](http://www.rainmakertalking.com/rrwp.htm) Recuperado el 24 de junio del 2019.
- Twenge J.M. (2007). *Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled – and More Miserable than Ever Before*, Free Press, New York, NY. UEA.
- Twenge J.M. Campbell S.M. Hoffman B.J. Lance C.E. (2010). Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*. Vol. 36 No. 5, pp. 1117-42.
- Twenge, J.M. Campbell S.M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 23 No. 8, pp. 862-77.
- Ulrich Dave. Dulebohn James H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*. Vol. 25 pp.188–204.
- Vargas Eugenio. Vargas Diana. (2017). *Código de Trabajo. Reforma Procesal Laboral*. Editorial Juritexto. San José Costa Rica.
- Watson R. Wilson H. N. Smart P. Macdonald E. K. (2018). Harnessing Difference: A Capability-Based Framework for Stakeholder Engagement in Environmental Innovation. *Journal of Product Innovation Management*. 35(2), 254-279.
- Williams M.L. Brower H.H. Ford L.R. Williams L.J. Carraher S.M. (2008). A comprehensive model and measure of compensation satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 81. No. 4, pp. 639-668.
- Williams M.L. Malos S.B. Palmer D.K. (2002). Benefit system and benefit level satisfaction: an expanded model of antecedents and consequences. *Journal of Management*. Vol. 28. No. 2, pp. 195-215.
- Wright P. M. McMahan G.C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*. Vol. 18(2), pp. 295-320.
- Xavier Baeten. (2014). Shaping the future research agenda for compensation and benefits management: Some thoughts based on a stakeholder inquiry. *Human Resource Management Review*. Vol. 24 pp 31–40.

- Yang S.J. (2014). The impact of job satisfaction on organizational citizenship behaviors-job involvement as mediator. *Journal of Humanities and Social Sciences*. Vol. 10. No. 2, pp. 85-94.
- Yen H.J. (2011). The influence of corporate image on prospective employees: the moderation effects of compensation and benefits system. unpublished master's thesis. National Kaohsiung Normal University.
- Yishuai Yin, Yue Wang, Ying Lu. (2019). Why firms adopt empowerment practices and how such practices affect firm performance? A transaction cost-exchange perspective. *Human Resource Management Review*. Vol. 29 pp. 111–124.
- Yrle Augusta C. Hartman Sandra J. Payne Dinah M. (2005). Generation X: acceptance of others and teamwork implications. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 11 Issue: 5/6. pp.188-199.
- Yu Hui-Chun. Miller Peter. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 26. Issue: 1, pp.35-50
- Zelaya Lucke Julio. (2006). *Clasificación de Puestos*. Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José Costa Rica.