



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACION  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b>	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
<b>TIPO DE CURSO:</b>	OBLIGATORIO
<b>CÓDIGO DE CURSO:</b>	ETE 520 NRC GRUPO 01 NRC 51961
<b>NIVEL Y GRADO ACADÉMICO:</b>	LICENCIATURA
<b>PERIODO LECTIVO:</b>	II CICLO 2021
<b>MODALIDAD:</b>	VIRTUAL
<b>NATURALEZA:</b>	TEORICO-PRACTICO
<b>CRÉDITOS:</b>	3
<b>HORAS TOTALES SEMANALES:</b>	10
<b>HORAS DEL CURSO:</b>	3
<b>HORAS DOCENTE:</b>	10
<b>HORARIO DE LAS CLASES</b>	Miércoles 18:30 HRS A 21.00 HRS Juan Carlos
<b>PRESENCIALIDAD REMOTA</b>	
<b>HORARIO DE ATENCIÓN ESTUDIANTE:</b>	Miércoles 11:00 HRS A 12:00 HRS
<b>REQUISITOS:</b>	BACHILLERATO
<b>CORREQUISITOS:</b>	NO HAY
<b>PROFESORES DEL CURSO:</b>	MÁSTER: JUAN CARLOS ROJAS VARGAS
<b>COLEGIADO</b>	

***"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"***

"Debido a la situación generada por la pandemia del COVID-19 y tomando en cuenta el acuerdo **UNA-CONSACA-ACUE-216-2020** y el acuerdo del Consejo de la Escuela de Administración, **UNA-EA-ACUE-003-2021**, donde se establece que durante el primer ciclo de 2021 las clases se estarán desarrollando bajo la modalidad de presencialidad remota con el apoyo de entornos virtuales de aprendizaje, el desarrollo de los contenidos se llevará a cabo en el horario del curso de manera sincrónica. Las presentaciones y explicaciones teóricas se realizarán mediante la plataforma \_\_\_\_\_ (Microsoft Teams, Meet, Zoom, etc)"

## I. DESCRIPCIÓN.

Actualmente el talento humano se constituye en una de las principales ventajas competitivas de las organizaciones, siendo que la correcta Gerencia de estos Recursos Humanos se reconoce como la clave del éxito organizacional. La Gerencia de Recursos Humanos debe afrontar muchos retos, entre ellos el cambio organizativo con una visión global, para poder dar respuesta a las necesidades y retos del mercado, por estas y otras razones la Gerencia de Recursos Humanos debe tener un papel preponderante desde el ámbito estratégico.

El Gerente de Recursos Humanos debe ser capaz de liderar un departamento interconectado con todas las actividades de negocio de la empresa, diseñando estrategias y políticas de gestión eficaces. En otras palabras, debe ser un director de orquesta que lleva el control de las partituras y se da cuenta de las disonancias y la buena o mala interpretación de la orquesta sinfónica.

Debe ser capaz de **alinearse** estratégicamente a los distintos departamentos de la organización, con la finalidad de cumplir las metas y objetivos, dentro de un **entorno cambiante**, tener la capacidad por intermedio del **liderazgo**, la **adaptación**, agregar altas dosis de **creatividad**, para sortear con buen suceso los retos que imponen los cambios, ya que el futuro del trabajo está cambiando constantemente, las herramientas con las que debe contar dicho gerente son entre otras la comunicación eficaz y el coaching.

El Gerente de Recursos Humanos debe estar preparado para detectar el talento dentro de la propia organización, seleccionar nuevos activos que se incorporen a la empresa y, sobre todo, aplicar las mejores políticas de retención del talento. En otras ocasiones, tendrá que adoptar el rol de consultor interno dentro de la organización, aspecto clave en el desarrollo de las personas, de su entorno, para que tengan mayor capacidad de tomar decisiones operativas.

El Gerente de Recursos Humanos no está sólo, además de saber usar las distintas herramientas de gestión, deberá contratar y evaluar a consultores especialistas en algún aspecto de los Recursos Humanos, para lo cual necesitará conocer muchos detalles de su negocio.

## II. OBJETIVOS. PROPÓSITOS, PREGUNTAS GENERADORAS O RESULTADOS DE APRENDIZAJE

### OBJETIVO GENERAL:

**Proporcionar**, a los estudiantes, todos aquellos conocimientos y habilidades, para que pueda desarrollar aquellas competencias, que le permitan responsabilizarse de un Departamento de Dirección de Personas, de distintas organizaciones, empresas o grupo de empresas.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1. Comprender** el rol que le corresponde al Gerente de Recursos Humanos en la prácticas y procesos generales de las organizaciones.
- 2. Entender y analizar** la visión estratégica de los Recursos Humanos desde la perspectiva de Gestión de Talento de personas en una organización
- 3. Desarrollar** las habilidades directivas y las competencias consiguientes para poder liderar los cambios necesarios dentro de la Organización.

**4. Determinar** las nuevas tendencias en la gestión de los Recursos Humanos para poder anticipar nuestra organización en el cambio organizativo.

### **III. CONTENIDOS.**

1. Los nuevos desafíos de la Administración de los RRHH. (Análisis del entorno)
2. Planificación Estratégica de los RRHH. (Misión, Visión, objetivos)
3. Estrategia Organizacional (Cultura – Valores-Estructura)
4. Visión Sistémica de RRHH (interrelación con las otras áreas).
5. Papel del Gerente en los procesos de RRHH.
6. Competencias laborales para un Gerente de RRHH
7. Autoconocimiento y Desarrollo del Liderazgo
8. El Coaching como herramienta para el gerente de RRHH.
9. Ética y Gerencia de RRHH.
10. Rol de la Gerencia de RRHH en la Gestión del Cambio Organizacional
11. La Gerencia de RRHH y las normativas nacionales e internacionales.
12. La Responsabilidad Social Corporativa desde la Perspectiva de la Gerencia de RRHH

### **IV. METODOLOGIA.**

La dinámica del curso es **participativa, creativa y constructiva**, el estudiante debe venir preparado con sus lecturas y tener la disposición de trabajar en equipo.

Se llevará a cabo exposiciones a cargo del profesor responsable del curso; análisis de casos, y exposiciones cortas por parte de los estudiantes las cuales se expondrán al grupo; entrega de informes de control de lecturas y evaluaciones parciales y finales.

Al principio de cada clase se analizará algún tema de importancia nacional o internacional que aparezca en los periódicos, esto con el fin de fortalecer el conocimiento, desarrollo personal y profesional de los (as) participantes.

Se revisarán artículos de periódicos, revistas y videos atinentes al campo del Desarrollo Organizacional, del Departamento de Recursos Humanos, sus diferentes modelos enfocados también en el rol del Director o Gerente de RRHH.

Finalmente, se construirá un artículo de acuerdo a los temas asignados explicando un caso real por parte de los (as) estudiantes, en el cual los (as) proponentes presentarán un informe final que refleje los elementos aprendidos y vistos en el curso. Estaremos en comunicación constante con los estudiantes con la finalidad de realizar las revisiones del avance del artículo el cual unirá aspectos teórico - metodológicos y prácticos para un caso particular. **Ver fechas de exposición de los mismos en sesiones: 7-8-9 y 10 correspondiente a las fechas**

### **V. PROPÓSITOS, PREGUNTAS GENERADORAS O RESULTADOS DE APRENDIZAJE**

**“Una nueva filosofía de acción: ya no es cuestión de administrar recursos humanos, ni de administrar a personas, sino de administrar con las personas” CHIAVENATTO. (2009)**

Ya los RRHH debido a la tecnología, el cambio en el entorno ha generado una serie de cambios en la especialidad, eso se acrecentó debido a la pandemia del COVID 19, lo cual ha generado una serie de situaciones en las cuales el mundo del trabajo cambio radicalmente. Las empresas deberán invertir en desarrollos tecnológicos, ya que su crecimiento y desarrollo dependerá de

estos para competir. A su vez el Director, gerente del Departamento de RRHH deberá tener visión sobre la gran cantidad de cambios para poder generar valor agregado a la organización.

Un ejemplo de ello es que el modelo de oficina que una vez conocimos tiende a desaparecer y se mueve hacia un modelo mixto, esto está sucediendo también con las Universidades. Las oficinas están cerrando en un porcentaje altísimo.

De igual manera la forma de retener, contratar y adquirir talento también ha evolucionado, la manera de encontrarlo, entrevistarlo. Ya hay empresas que están utilizando procesos interactivos y llamados design thinking (como pensamiento del diseño) para ayudar a crear nuevas experiencias hacia el talento.

Es importante trabajar en procesos y prácticas de RRHH que obtengan información relevante como: experiencia del colaborador, gestión del desempeño, métricas de rendimiento, evaluaciones ejecutivas, mediante el análisis de datos y así tener en función de la información y los datos más capacidad para la toma de decisiones en materia de gestión del talento.

Por lo tanto, el rol de los profesionales en Recursos Humanos ha dado un giro de 360 grados, nos debemos transformar en un aliado estratégico de las organizaciones con la finalidad de que RRHH genere valor agregado. Debemos por lo tanto hacernos algunas preguntas: **¿Cuál de todas las practicas adoptadas durante la pandemia van a perdurar? ¿Qué modelos de capital humano flexibles y sostenibles servirán de base para el crecimiento de las organizaciones? ¿Cómo y de qué manera podremos reinventar nuevos paradigmas para tener mejores condiciones laborales?**

Debemos abandonar la mentalidad de crisis y pasar a una fase de “reinención” que nos ayude a los profesionales de RRHH a encontrar nuevas rutas, nuevos caminos e incentivemos la transformación. La pregunta que nos estaríamos haciendo es ¿Cómo?

- a- Ver de qué manera la IA y la automatización puede repercutir en los puestos de trabajo.
- b- Hacer del trabajo flexible una práctica, no una promesa.
- c- Medir las reacciones de las personas a los cambios organizacionales.
- d- Cuenta la organización con las herramientas para conectar y relacionar a los colaboradores.
- e- Adaptación de los puestos de trabajo a las habilidades del futuro, buscar formas de automatizar la actualización y como pueden repercutir en los puestos de trabajo.
- f- Ayudar a los colaboradores a vislumbrar futuros compartidos y con propósito.
- g- Concentrarse en métricas clave que alineen los valores corporativos y los de los colaboradores.

## VI. INSTRUCCIONES PARA TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Y PORTAFOLIO INDIVIDUAL:

### Construcción de artículo sobre nuevas tendencias RRHH.

Elaborar un artículo que contenga: Título del artículo, nombre de los estudiantes, resumen en español e inglés (abstract), tres palabras claves, desarrollo del tema (aspectos conceptuales, citas estilo APA, cuadros, gráficos o tablas) tres reflexiones, tres conclusiones, mínimo 10 referencias bibliográficas, las cuales deben ser actuales. La extensión del artículo debe ser de al menos 15 páginas. Los temas por desarrollar serán los siguientes:

**1-** Cómo generar el Teletrabajo desde la gestión del talento humano **2-** ¿Cómo gestionar el Salario Emocional desde la Gerencia de RRHH? Estrategias modelos y aplicación **3-** El rol del gerente de RRHH en la Visión 360 , **4-** Talento Especializado, ¿Cómo lograr la especialización del talento desde la gerencia de RRHH? Casos, experiencias, herramientas , entre otros .**5-** Acciones de la gerencia para la automatización de RRHH , ¿Qué acciones se deben tomar para que no exista el desplazamiento? **6-** ¿Cómo generar Marketing de los RRHH Para la atracción y retención del talento ?“ The Talen Place” **7-** Rol de la Gerencia de los RRHH, Liderazgo, comunicación asertiva , alinear el talento a la organización. **8-** Employer Branding Marca de la empresa. ¿Qué lo hace atractivo? Banner de empresas exitosas. **Sería interesante citar el caso de una empresa que estén analizando.** Partimos del hecho de que muchos de ustedes laboran en diversas organizaciones y podrán utilizar su experiencia en estas para desarrollar la construcción del artículo y aplicar sus conocimientos y experiencia a un caso específico.

En las sesiones 8-9-10-11 se desarrollarán las exposiciones sincrónicas, cada equipo contará con 30 minutos para realizar la presentación, luego haremos algunas preguntas y respuestas de no más de 15 minutos, en total cada presentación será de 45 minutos. **En la sesión 7 (equipos 1-2), en la sesión 8 (equipos 3-4), sesión 9 (equipos 5-6) y en la sesión 10 (equipos 7-8)**

### Portafolio Individual: (actividades de aprendizaje, debe contener:)

**1-**Portada, **2-**Elaborar una construcción propia de temas relacionados con la **Gerencia de los RRHH**, **3-** cinco fichas de resumen y análisis de las mismas, (estas deben ser en función de la bibliografía vista) **4-** Acrónimo (glosario), **5-** video sobre un tema relacionado con la Gerencia de los RRHH, el estudiante deberá realizar un análisis corto del mismo, y comentarlo, a su vez aportar el link correspondiente, **6-**Leer, analizar y comentar 3 artículos de periódicos o revistas nacionales o internacionales sobre el tema de la Gerencia de RRHH, no más de 15 renglones. (aportar los artículos escaneados con nombre del periódico, fecha y sección.

## VI. EVALUACION.

Contenido	Calificación %
Evaluación parcial I individual	30
Portafolio individual (Actividades de Aprendizaje) En parejas	30
Elaborar un artículo. Tema: Nuevas tendencias RRHH. 20% (grupal) Comprensión y exposición del tema: 20% Deben participar en equipo.	40
<b>Total</b>	<b>100%</b>

## VII. CRONOGRAMA.

SESIÓN	FECHA	APRENDIZAJES INTEGRALES	ACTIVIDADES	RECURSOS DIDÁCTICOS REQUERIDOS
1	11/08/21	1. Análisis del programa del curso. 2. Organización de grupos de trabajo. 3. Diagnostico conceptos básicos Gerencia Recursos Humanos	-Exposición y explicación detallada del programa. -Asignación de exposiciones.	Lectura del programa del curso. Instrucciones sobre los trabajos que deberán realizar los estudiantes. Utilización de computadoras, tablets o teléfonos celulares para la sesión virtual o aprendizaje remoto.
2	18/08/21	1. Elementos esenciales del capital humano. 2. Gestión del capital humano y sus desafíos del entorno	-Presentación de video -Exposición del tema	Presentación Power point sobre el tema. Lectura asignada.
3	25/08/21	1-Estrategia Organizacional (Cultura – Valores-Estructura)	-Exposición de los temas. - Caso	Presentación Power point sobre el tema. Video. Lectura asignada.
4	01/09/21	1. Visión Sistémica de RRHH (interrelación con las otras áreas). 2. Visión Estratégica del Talento Humano 3-Competencias laborales de un gerente de RRHH y las habilidades blandas.	-Presentación de video -Exposición de los temas	Presentación por parte del profesor. Lectura asignada.
5	08/09/21	1. Papel del Gerente en los procesos de RRHH. 2. Reclutamiento y Selección. 3. Retención del talento Humano. 4. Desarrollo de Talento Humano	-Presentación de video -Exposición de los temas - Caso	Presentación por parte del profesor. Lectura asignada. Video.

6	15/09/21	<b>Evaluación parcial N°1.</b>	-Aplicación de prueba	Estudio del material visto y analizado. Lecturas y otros. Computadora y Word para escribir las respuestas. Estar unido al aula virtual para subir la información.
7	22/09/21	<b>Inicio de las exposiciones:</b> 1-Cómo generar el Teletrabajo desde la gestión del talento humano ¿ y sus implicaciones para RRHH el rol del colaborador.  2- ¿Cómo gestionar el Salario Emocional desde la Gerencia de RRHH? Estrategias modelos y aplicación.	-Exposición del tema por parte del grupo de estudiantes.	Videos cortos sobre el tema. Exposición sincrónica a toda la clase por parte del equipo de trabajo. Presentación power point. Subir el trabajo escrito al aula virtual.
8	29/09/21	3-El rol del gerente de RRHH en la Visión 360.  4-Talento Especializado. ¿Cómo lograr la especialización del talento desde la gerencia de RRHH? Casos, experiencias, herramientas , entre otros	Exposición del tema por parte del grupo de estudiantes	Videos cortos sobre el tema. Exposición sincrónica a toda la clase por parte del equipo de trabajo. Presentación power point. Subir el trabajo escrito al aula virtual.
9	06/10/21	5-Acciones de la gerencia para la automatización de RRHH, ¿Qué acciones se deben tomar para que no exista el desplazamiento?  6- ¿Cómo generar Marketing de los RRHH Para la atracción y retención del talento .	-Exposición del tema por parte del grupo de estudiantes.	Videos cortos sobre el tema. Exposición sincrónica a toda la clase por parte del equipo de trabajo. Presentación power point. Subir el trabajo escrito al aula virtual.

		" The Talen Place"		
10	13/10/21	7- Rol de la Gerencia de los RRHH, Liderazgo, comunicación asertiva, alinear el talento a la organización.  8-Employer Branding. ¿Qué lo hace atractivo? Banner de empresas exitosas .	Exposición del tema por parte del grupo de estudiantes	Videos cortos sobre el tema. Exposición sincrónica a toda la clase por parte del equipo de trabajo. Presentación power point. Subir el trabajo escrito al aula virtual.
11	20/10/21	2-Reforma Procesal Laboral.	-Exposición del tema	Foro asincrónico.
12	27/10/21	1- La Gerencia de RRHH y las normativas nacionales e internacionales.	-Análisis de artículo referido al tema	Videos. Presentación en power point. Lectura asignada.
13	03/11/21	1. La Responsabilidad Social Corporativa desde la Perspectiva de la Gerencia de RRHH	-Exposición del tema - Caso	Videos. Presentación en power point. Lectura asignada.
14	10/11/21	1. El Coaching como herramienta para el gerente de RRHH.	-Preguntas, intercambio de ideas y aportes.	Videos. Presentación en power point. Lectura asignada.
15	17/11/21	<b>Foro cierre del curso, realimentación del mismo. Aportes personales y grupales sobre el proceso enseñanza aprendizaje y el cambio de paradigma.</b>	Profesor dirigiendo dicho foro	Estudio del material visto y analizado. Computadora y sistema Word para escribir la prueba. Estar unido al aula virtual del curso para subir el material.
17	24/11/21	<b>Entrega promedios</b>	A cada estudiante	Por vía electrónica, aula virtual o Whatsapp

## VIII. RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS

- 1- Carpio, José. Amador. Gustavo: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Euned. 2016.
- 2- Chiavenato Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill. Novena Edicion. Mexico. 2012
- 3- Chiavenato Idalberto. GESTION DEL TALENTO HUMANO. Editorial Mc Graw- Hill, Colombia, 2014.
- 4- Dolan L. Simon y otros. LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS. Preparando profesionales para el Siglo XXI. Mc Graw Hill. Segunda Edición. Mexico. 2013.
- 5- Gubman Edward L. EL TALENTO COMO SOLUCION. Como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios. Mc Graw Hill. Bogota. Colombia. Cuarta Edicion. 2017
- 6- Gomez Mejía. GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Pearson. 2015.
- 7- Oppenheimer Andres. ¡SALVESE QUIEN PUEDA! El futuro del trabajo en la era de la automatización. Penguin Random House. México. 2018. Sallenave
- 8- Jean Paul. LA GERENCIA INTEGRAL. Editorial Norma. Bogotá, Colombia 2002.

## IX. BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA.

- 1- Rojas Juan Carlos, Solís Floribeth, Quirós José. Vasconcelos Kattia.\* “Modelo de Formación del Talento Humano por medio de las Tecnologías de la Información, para mejorar las competencias de los docentes de la Escuela de Administración. (EDA) Universidad Nacional. Costa Rica, en: Gestión del Talento Humano. Enfoques y Modelos.VI Congreso Internacional de Formación y Gestión del Talento Humano. Editorial Cimed. Primera Edición. Medellín, Colombia. 2016. Pp. 34 a 51
- 2- Rojas Juan Carlos, Solís Floribeth, Quirós José, Arce Alberto. \* “Docente y Tutor, figuras formadoras en entornos educativos presenciales y virtuales. (Modelo Clase-Tutoría) en: VIII Congreso Internacional sobre formación en Ciencia, Tecnología y Competencias. Ciencia, Tecnología e Innovación- Experiencias Educativas en América Latina. Editorial Corporación Cimed. Medellín, Colombia. 2018. Pp 95 a 116.
- 3- Rojas Juan Carlos, Solís Floribeth, Quiros José, Marín Dunnia, Arce Alberto. \* “Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades para el Emprendimiento y la Empleabilidad en Costa Rica. En: IX Congreso Internacional sobre formación en Ciencia, Tecnología y Competencias. Editorial Corporación Cimed. Medellín, Colombia. 2019. Pp- 141 a 161. **\*Docentes de la Escuela de Administración. (EDA) Universidad Nacional. Heredia. Costa Rica.**

## **X- OBSERVACIONES GENERALES**

Referente al plagio o copia, según el Reglamento General sobre los procesos de Enseñanza y Aprendizaje de la UNA, página 10, que a la letra dice:

“Artículo 24: Plagio. Se considera la reproducción parcial o total de documentos ajenos presentándolos como propios.

En el caso que se compruebe el plagio por parte del estudiante, perderá el curso. Si reincide será suspendido de la carrera por un ciclo lectivo, y si la situación se repite una vez más, será expulsado de la Universidad.”.

“Artículo 25: Copia. Se considera copia todo documento o medio no autorizado utilizado de manera subrepticia por el estudiante durante una prueba evaluativa. De comprobarse la copia en la realización de una evaluación, esta será calificada con nota cero y el estudiante perderá el porcentaje correspondiente a esa evaluación, independientemente de la eventual sanción disciplinaria establecida en la normativa institucional.”

Con tres ausencias injustificadas se pierde el curso; igualmente tres llegadas tardías injustificadas equivalen a una ausencia.

Queda vedada la presentación de trabajos utilizados en cursos (diferentes del curso de Auditoría Organizacional, anteriores y actuales del ciclo), así sean propios o trabajados en conjunto. En el tema de las exposiciones grupales, así como la investigación final; se valorará el aporte de cada estudiante. En este sentido, se considerará si el trabajo es de creación colectiva (cada persona contribuyó al equipo por partes iguales) o es un trabajo en colaboración (se identifica y califica la participación individual de cada proponente).

Firma de Dirección: \_\_\_\_\_