



| | |
|--|---|
| NOMBRE DEL CURSO: | ESTRATEGIAS DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS |
| TIPO DE CURSO: | REGULAR – VIRTUAL |
| CÓDIGO DE CURSO: | ETE522 NRC 41405 GRUPO 01 |
| NIVEL Y GRADO ACADÉMICO: | IX CICLO LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS |
| PERIODO LECTIVO: | I CICLO 2023 |
| MODALIDAD: | PRESENCIALIDAD REMOTA CON APOYO TECNOLÓGICO (PRT). |
| NATURALEZA: | PRACTICO Y TEÓRICO |
| CRÉDITOS: | 3 |
| HORAS TOTALES SEMANALES: | 8 |
| HORAS DEL CURSO: | 3 Teoría; 5 Práctica; Teoría y Práctica; Teoría y Laboratorio; Laboratorio; Gira; Investigación; Estudio Independiente. |
| HORAS DOCENTE: | 3. JUEVES 6.30 PM. – 9.00 PM. (Plataforma MS Teams) |
| HORARIO DE ATENCIÓN ESTUDIANTE: | JUEVES 5.00 PM – 6.00 PM. Por favor coordinar la cita a través del correo electrónico del académico gustavo.diaz.garcia@una.cr |
| REQUISITOS: | Bachillerato en Administración |
| CORREQUISITOS: | N/A |

| Docentes | NRC | Grupo | Horario de clases |
|----------------------------|-------|-------|-------------------------|
| Gustavo Díaz García, M.Sc. | 41405 | 01 | JUEVES 6.30 – 9.00 PM . |

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 dirijase a la Fiscalía de Hostigamiento Sexual de la UNA o llame al teléfono: 2277-3961.

I. Descripción

Este es un curso teórico práctico, diseñado para profundizar en el estudio e importancia de visualizar estratégicamente y con una visión moderna, la función de la gestión y desarrollo del talento humano en las organizaciones públicas y privadas. Se pretende que el estudiante pueda evaluar críticamente el grado de madurez de esa función considerando su contexto específico, así como fundamentar y orientar políticas, normas y procesos para dotar a esas organizaciones de

estrategias, proyectos, acciones y políticas adecuadas en las áreas más sensibles de la gestión de personas.



El entorno de negocios cambiante y convulso que enfrentan las organizaciones las ha obligado a girar la atención a su talento humano, como fuente de la ventaja competitiva sostenible en el largo plazo y por tal razón la gestión y desarrollo del talento humano ha adquirido un rol estratégico en el desempeño de las organizaciones.

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

Objetivo General

Establecer los conceptos teórico - prácticos que le permitan al estudiante comprender y aplicar estrategias, proyectos, acciones y políticas especializadas de gestión de las personas, en organizaciones de naturaleza pública y privada; pudiendo adecuar las condiciones empresariales al contexto cambiante en que se desenvuelve la organización.

Objetivos específicos

- Identificar los fundamentos estratégicos que deben conducir una correcta y oportuna gestión y desarrollo de las personas.
- Profundizar en estrategias, proyectos, acciones y políticas para un adecuado reclutamiento, selección, evaluación, capacitación, formación y retención de las personas.
- Identificar los elementos contextuales que inciden en forma directa e indirecta en el cumplimiento de la estrategia empresarial, gestionando procesos de cambio organizacional planificados.
- Debatir sobre las principales tendencias y desafíos que enfrentan las organizaciones en la gestión y desarrollo del talento humano en ambientes competitivos de transformación digital y entornos híbridos.

III. Contenidos y cronograma





| Número de sesión | Fecha | Tipo de sesión | Contenidos | Actividades | Recursos didácticos requeridos |
|------------------|----------------------------------|--|---|---|---|
| 1 | Del 27 de febrero al 04 de marzo | Sesión sincrónica. Presencial Remota con Apoyo Tecnológico. Utilizando la Plataforma MS Teams. | <ul style="list-style-type: none"> Lectura y entrega del Programa del Curso Estrategias de gestión y Desarrollo de recursos Humanos. Metodología de evaluación. Rúbricas para evaluar entregables. | <ul style="list-style-type: none"> Bienvenida a los estudiantes. Lo que los estudiantes deben saber sobre el reglamento de enseñanza y aprendizaje de la UNA Verificación de lista de clase Presentación personal. Puesta en claro y discusión del programa del curso. | <ul style="list-style-type: none"> Programa del curso aprobado por la Dirección de la Escuela de Administración de la UNA. Reglamento en Enseñanza y Aprendizaje de la UNA. |





| Número de sesión | Fecha | Tipo de sesión | Contenidos | Actividades | Recursos didácticos requeridos |
|------------------|-----------------------|----------------|---|---|--|
| 2 | Del 06 al 11 de marzo | IDEM | <p>Últimas tendencias en la gestión del talento humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gestión de las personas en la nueva normalidad. • Áreas estratégicas y tácticas de la gestión de las personas. • Las nuevas organizaciones híbridas. • Los reclutadores cognitivos y la inteligencia artificial en la gestión de las personas. • Aprendizaje del colaborador en tiempo real. • La experiencia del colaborador en la nueva normalidad. • Gestión del desempeño. • Liderazgo disruptivo. • Capital humano digital. • Analíticos y big data en capital humano. • La organización incorporando los conceptos de diversidad e inclusión. • Fuerza laboral aumentada. • Estudio de casos de éxito. | <ul style="list-style-type: none"> • Utilizando la Plataforma MS Teams ofrece una clase magistral a los estudiantes. • Se apoya en presentación ejecutiva PPT, papers científicos y videos. • Se construye una pizarra colaborativa que sintetice las principales tendencias a nivel mundial en gestión de las personas. | <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma MS Teams. • Deloitte. (2023). Human Capital Trends. • Piwovar-Sulej et al., (2022). Reserch Trends in human resource management. A text-mining-based literature review. • Plataforma Padlet. |





| Número de sesión | Fecha | Tipo de sesión | Contenidos | Actividades | Recursos didácticos requeridos |
|------------------|-----------------------|----------------|--|---|--|
| 3 | Del 13 al 18 de marzo | IDEM | <p>Estrategias de Gestión y Desarrollo a través de las Relaciones con los Colaboradores. I PARTE.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concepto e importancia. • Objetivos de las relaciones laborales y su impacto regulatorio. • Agentes que afectan la dinámica organizacional. • Estrategias para gestionar las relaciones laborales. • Cumplimiento del bloque de legalidad. • Políticas de gestión. • Comunicación, información y desarrollo del talento humano. • Asesoría y disciplina del talento humano. • Otros instrumentos para gestionar las relaciones con el talento humano. • Aspectos más relevantes de la Reforma Procesal Laboral y nuevos cambios aplicados en el periodo 2022. • La discriminación y el número apertus en los diferentes subsistemas de la gestión del talento humano. • Los ocho fueros de protección para trabajadores. • El proceso de desvinculación. • Estudio de casos de éxito. | <ul style="list-style-type: none"> • Utilizando la Plataforma MS Teams ofrece una clase magistral a los estudiantes. • Se apoya en presentación ejecutiva PPT, papers científicos y videos. • Se someten a evaluación de la clase, casos específicos en donde los estudiantes debaten en conjunto con el profesor las decisiones que deberían tomarse en una organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma MS Teams. • BDS Asesores Jurídicos. (2018). Código de Trabajo. Reforma Procesal Laboral. Litter Global. SJ. Costa Rica. • Dessler et al (2017). Administración de Recursos Humanos. pp. 366-392. Editorial Pearson. DF. México. |





| Número de sesión | Fecha | Tipo de sesión | Contenidos | Actividades | Recursos didácticos requeridos |
|------------------|-----------------------|----------------|---|--|--|
| | Del 20 al 25 de marzo | IDEM | Estrategias de Gestión y Desarrollo a través de las Relaciones con los Colaboradores. II PARTE. | <ul style="list-style-type: none"> Utilizando la Plataforma MS Teams ofrece una clase magistral a los estudiantes. Se apoya en presentación ejecutiva PPT, papers científicos y videos. Se someten a evaluación de la clase, casos específicos en donde los estudiantes debanten en conjunto con el profesor las decisiones que deberían tomarse en una organización. | <ul style="list-style-type: none"> Plataforma MS Teams. BDS Asesores Jurídicos. (2018). Código de Trabajo. Reforma Procesal Laboral. Litter Global. SJ. Costa Rica. Dessler et al (2017). Administración de Recursos Humanos. pp. 366-392. Editorial Pearson. DF. México. |





| | | | | | |
|---|--------------------------------|------|---|---|--|
| 5 | Del 27 de marzo al 01 de abril | IDEM | <p>Estrategias de Gestión y Desarrollo a través de la Estrategia Salarial (I Parte).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concepto e importancia de las remuneraciones con una visión de estrategia salarial. • Evaluación de los sistemas de remuneración. • Los modelos cuantitativos y cualitativos: jerarquización, gradación previa, comparación por factores y puntos. • Equilibrio interno y externo de los sistemas de remuneración. • Compuesto Salarial de Mercado de Chrudem y Sherman. • Diseño y evaluación de encuestas salariales. • Gestión de los aceleradores de desempeño. • Concepto y objetivos de la presupuestación de las remuneraciones. • El presupuesto de las remuneraciones como instrumento de gestión. • Fundamentos para la presupuestación de las remuneraciones. • Líneas de gasto en las remuneraciones. • Simulación de presupuesto de remuneraciones con cargas sociales. • Formulación y corrido de una planilla. • Topes de renta, cálculo de deducciones y créditos fiscales para trabajadores. • Transferencias a personas: riesgos | <ul style="list-style-type: none"> • Utilizando la Plataforma MS Teams ofrece una clase magistral a los estudiantes. • Se apoya en presentación ejecutiva PPT, papers científicos y videos. • Se simula la corrida de una nómina empresarial en la plataforma MS Excel. • Se simulan casos de cálculo de tramos de renta y créditos fiscales, con salarios de trabajadores. • Se simula el análisis de las encuestas de mercado de atracción salarial con el SEIS de la firma PWC. • Se simula el análisis para determinar posiciones de mercado salarial con la SEIS de la PWC: P25, P50, P75, desviación estándar y construcción de bandas. | <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma MS Teams. • Dessler Gary (2017). Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. Pp. 250-287. • Encuestas de mercado salarial de la firma PWC. |
|---|--------------------------------|------|---|---|--|





| Número de sesión | Fecha | Tipo de sesión | Contenidos | Actividades | Recursos didácticos requeridos |
|------------------|-----------------------|----------------|--|-------------|--------------------------------|
| | | | <p>profesionales, previsión de auxilio de cesantía, asociación solidarista, seguro de enfermedad y maternidad, seguro de invalidez, vejez y muerte, asignaciones familiares, Banco Popular, Instituto Mixto de Ayuda Social, Instituto Nacional de Aprendizaje, fondo de capitalización laboral, régimen de pensiones complementarias, retenciones obreras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de casos de éxito. | | |
| 6 | Del 03 al 08 de abril | | Semana Santa | | |





| Número de sesión | Fecha | Tipo de sesión | Contenidos | Actividades | Recursos didácticos requeridos |
|------------------|-----------------------|--|--|---|--|
| 7 | Del 10 al 15 de abril | Sesión sincrónica. Presencial Remota con Apoyo Tecnológico. Utilizando la Plataforma MS Teams. | Estrategias de Gestión y Desarrollo a través de la Estrategia Salarial (II Parte). | <ul style="list-style-type: none"> Utilizando la Plataforma MS Teams ofrece una clase magistral a los estudiantes. Se apoya en presentación ejecutiva PPT, papers científicos y videos. Se simula la corrida de una nómina empresarial en la plataforma MS Excel. Se simulan casos de cálculo de tramos de renta y créditos fiscales, con salarios de trabajadores. Se simula el análisis de las encuestas de mercado de atracción salarial con el SEIS de la firma PWC. Se simula el análisis para determinar posiciones de mercado salarial con la SEIS de la PWC: P25, P50, P75, desviación estándar y construcción de bandas. | <ul style="list-style-type: none"> Plataforma MS Teams. Dessler Gary (2017). Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. pp. 250-287. Encuestas de mercado salarial de la firma PWC. |





| Número de sesión | Fecha | Tipo de sesión | Contenidos | Actividades | Recursos didácticos requeridos |
|------------------|-----------------------|----------------|---|---|--|
| | Del 17 al 22 de abril | IDEM. | I Examen Parcial. | <ul style="list-style-type: none"> Utilizando la Plataforma MS Teams, el profesor estará virtualmente presente durante la evaluación del primer examen parcial y abordará consultas de los estudiantes. | <ul style="list-style-type: none"> Plataforma MS Teams. |
| 9 | Del 24 al 29 de abril | IDEM | <p>Gestión Internacional del Talento Humano IHRM.</p> <ul style="list-style-type: none"> Concepto e importancia de la gestión internacional del talento humano. La gestión del talento en el contexto de la globalización. La gestión del talento en MNC. La función de la gestión del talento humano: casa matriz y subsidiaria. Expatriados envío, evaluación de resultados y regreso. Tendencias en la gestión del talento humano internacional. Mejores prácticas. Estudio de casos de éxito. | <ul style="list-style-type: none"> Utilizando la Plataforma MS Teams ofrece una clase magistral a los estudiantes. Se apoya en presentación ejecutiva PPT, papers científicos y videos. Se simula un ejercicio participativo en el que los estudiantes comparan la gestión del talento humano en diferentes culturas, utilizando la plataforma Hofstede www.hofstede-insights.com | <ul style="list-style-type: none"> Plataforma MS Teams. Dessler Gary (2017). Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. pp. 452-482. Werther et al., (2014). Administración de Recursos Humanos. pp. 45-64 Ibraiz Tarique et al (2018). A multi-level framework for understanding global talent management systems for high talent expatriates within and across subsidiaries of MNEs. Journal of Global Mobility Vol. 6 No. 1, 2018 pp. 79-101. |





| Número de sesión | Fecha | Tipo de sesión | Contenidos | Actividades | Recursos didácticos requeridos |
|------------------|----------------------|----------------|---|--|---|
| 10 | Del 01 al 06 de mayo | IDEM | <p>Factores que favorecen el desempeño de los colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concepto e importancia de evaluar el desempeño. • Impacto en el cumplimiento de objetivos y resultados empresariales. • La evaluación de los objetivos de negocio y la gestión del desempeño de los colaboradores. • Modelos de evaluación del desempeño: 90 grados, 180 grados, 360 grados. • Agentes que interactúan en el proceso de evaluación de desempeño. • La calibración del desempeño para colaboradores por KPI y KRI: mas es más, menos es más, mas es menos. • Planes de mejora en los procesos de evaluación del desempeño. • Aspectos positivos de evaluar el desempeño. • El proceso de la evaluación del desempeño y su rol dentro de la organización. • Uso de las TI para la evaluación del desempeño. • Los factores que favorecen el desempeño en los colaboradores. • Lo que pasa antes entre y después del proceso. • Incentivos, beneficios, medidas de gestión. | <ul style="list-style-type: none"> • Utilizando la Plataforma MS Teams ofrece una clase magistral a los estudiantes. • Se apoya en presentación ejecutiva PPT, papers científicos y videos. • Se simula un ejercicio en la plataforma MS Excel y Ms Word para la calibración de indicadores de desempeño en una organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma MS Teams. • Tomi Rajala (2021). Assessing the fragmentation of hybrids' performance management systems. International Journal of Public Sector Management Emerald Publishing Limited 0951-3558. • Alvaro Cristiani. (2018). Calculative and collaborative HRM practices, turnover and performance Evidence from Uruguay. International Journal of Manpower Vol. 40 No. 4, 2019 pp. 616-642. • Werther et al., (2014). Administración de Recursos Humanos. pp. 215-239. • Dessler Gary (2017). Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. pp. 189-211 |





| Número de sesión | Fecha | Tipo de sesión | Contenidos | Actividades | Recursos didácticos requeridos |
|------------------|----------------------|----------------|--|--|--|
| 11 | Del 08 al 13 de mayo | IDEM | <p>Dirección de los Cohortes Generacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El paradigma de las generaciones presentes en la gestión de la organización. • El impacto en la productividad de la presencia de los diferentes cohortes generacionales. • Inicio desarrollo y estabilidad de las generaciones. • El desafío de gerenciar diferentes cohortes generacionales. • Caracterización, valores y clima generado por las generaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma MS Teams ofrece una clase magistral a los estudiantes. • Se apoya en presentación ejecutiva PPT, papers científicos y videos. • Se abre una mesa redonda en donde se discute el papel del gerente de talento humano como catalizador de las relaciones laborales entre diferentes cohortes. | <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma MS Teams. • Kotter John. (1995). Leader the Change. Harvard Business Review. Vol. March. Disponible en la página www.hbr.org pp-1-9. • Nilda Chirinos. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. Observatorio Laboral Revista Venezolana Vol. 2, N° 4, julio-diciembre. pp.133-153 • PWC. (2015). Diversidad en la generación millenials. Disponible en la página web www.pwc.org pp.1-8 • Alfonso Campos Cartín et al. (2014). Clima laboral y grupos generacionales en las organizaciones: un estudio documental. |





| Número de sesión | Fecha | Tipo de sesión | Contenidos | Actividades | Recursos didácticos requeridos |
|------------------|----------------------|----------------|--|---|---|
| 12 | Del 15 al 20 de mayo | IDEM | <p>Bienestar y Salud Mental en el Trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concepto e importancia. • Los factores que propician el bienestar y la salud mental en entornos laborales. • Las consecuencias generadas por la pérdida del bienestar en el trabajo: rotación, ausentismo, desmotivación, deterioro de la marca empleador. • El bienestar y la salud mental como ejes de desarrollo para la productividad. • El impacto en los costos de la organización. • Mejores prácticas. • Análisis de casos. | <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma MS Teams ofrece una clase magistral a los estudiantes. • Se apoya en presentación ejecutiva PPT, papers científicos y videos. | <p>Inicia periodo de evaluación docente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma MS Teams. • Muharrem Tuna et al (2016). The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant workplace behavior The mediating role of job satisfaction. International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 28 No. 2, 2016 pp. 366-396. • Benjamin Kakavand et al (2018). Workplace corruption: a resource conservation perspective. Personnel Review Vol. 49 No. 1, 2020 pp. 250-264. • Benjamin Artz (2017). Relative supervisor education and worker well-being. International Journal of Manpower Vol. 39 No. 5, 2018 pp. 731-745. |





| Número de sesión | Fecha | Tipo de sesión | Contenidos | Actividades | Recursos didácticos requeridos |
|------------------|----------------------|----------------|--|--|--|
| 13 | Del 22 al 27 de mayo | IDEM | <p>Proceso de Atracción y Selección del Talento Humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concepto e importancia de este proceso en el desenvolvimiento del modelo de negocio. • Principales desafío de la atracción y selección en entornos híbridos. • Analítica de datos para reclutamiento de personas. • Conformación de rúbricas para la selección técnica de personas. • Atracción y filtrado de CV. • Análisis de atestados. • Aplicación de pruebas psicométricas. • Aplicación de pruebas técnicas. • Entrevista por competencias. • Assessment center. • Mejores prácticas. • Análisis de casos empresariales. | <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma MS Teams ofrece una clase magistral a los estudiantes. • Se apoya en presentación ejecutiva PPT, papers científicos y videos. • Se simula un Assessment Center por medio del cual se trata de seleccionar al mejor candidato en una terna de oferentes. | <p>Recordatorio de evaluación docente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma MS Teams. • Leuther, F., Akhtar, E. & Chamorro-Premuzic, T.(2022) The Future of Work. sing the New Science of Talent Analytics to Get Your Hiring Right. • Parry, E. and Olivas-Luján, M.R. (2011), "Chapter 9 Drivers of the Adoption of Online Recruitment — An Analysis using Innovation Attributes from Diffusion of Innovation Theory" • Gehrels, S. (2019), "Las pymes y la búsqueda de candidatos bien educados", Marca de empleador para la industria hotelera y turística: encontrar y conservar el talento. |





| | | | | | |
|----|-------------------------------|------|---|--|--|
| 14 | Del 29 de mayo al 03 de junio | IDEM | <p>FORO 1. Equidad Salarial y Género.</p> <p>FORO 2. Igualdad de Oportunidades e Inclusividad en el Empleo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Utilizando la Plataforma MS Teams los equipos No. 1 y No. 2 abren un foro de discusión sobre los temas asignados por el profesor. Estudiantes y profesor provocan una discusión interactiva sobre los temas y como son manejados en la realidad organizacional. Se apoya en presentación ejecutiva PPT, papers científicos y videos. | <p>Recordatorio de evaluación docente</p> <ul style="list-style-type: none"> Plataforma MS Teams. <p>Foro 1</p> <ul style="list-style-type: none"> Laura M. Crothers ET AL (2010). Gender differences in salary in a female-dominated profession. Gender in Management: An International Journal Vol. 25 No. 7, 2010 pp. 605-626. Linda Schweitzer (2014). The gender gap in pre-career salary expectations: a test of five explanations. Career Development International Vol. 19 No. 4, 2014 pp. 404-425 Anne-Francoise Bender et al (2016). Job evaluation and gender pay equity: a French example. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal Vol. 35 No. 4, 2016 pp. 267-279. <p>Foro 2</p> <ul style="list-style-type: none"> Frank J. Cavico (2017). Diversity, disparate impact, and discrimination pursuant to Title |
|----|-------------------------------|------|---|--|--|





| Número de sesión | Fecha | Tipo de sesión | Contenidos | Actividades | Recursos didácticos requeridos |
|------------------|-------|----------------|------------|-------------|--|
| | | | | | <p>VII of US civil rights laws A primer for management. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal Vol. 36 No. 7, 2017 pp. 670-691.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veselina Vracheva et al (2020). Does gender equality bridge or buffer the entrepreneurship gender gap? A cross-country investigation. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research Vol. 26 No. 8, 2020 pp. 1827-184. • Alex Anlesinya et al (2019). Towards a responsible talent management model. European Journal of Training and Development Vol. 44 No. 2/3, 2020 pp. 279-303. |





| | | | | | |
|----|-----------------------|------|---|--|--|
| 15 | Del 05 al 10 de junio | IDEM | <ul style="list-style-type: none"> • FORO 3. Felicidad en el Trabajo. • FORO 4. Smart Work / Home Office y Balance de Vida. | <ul style="list-style-type: none"> • Utilizando la Plataforma MS Teams los equipos No. 3 y No. 4 abren un foro de discusión sobre los temas asignados por el profesor. • Estudiantes y profesor provocan una discusión interactiva sobre los temas y como son manejados en la realidad organizacional. • Se apoya en presentación ejecutiva PPT, papers científicos y videos. | <p>Recordatorio de evaluación docente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma MS Teams. <p>Foro 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ana Suzete Semedo et al (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment An empirical study in Cape Verde. European Business Review Vol. 31 No. 3, 2019 pp. 337-351. • Foncubierta-Rodríguez M. et al (2020). Are spanish public employees happier in their work performance in the industry 4.0 era? Polish Journal of Management Studies. 2020 vol.22 no.1. • Gaatha Gulyani et al. (2018). Total rewards components and work happiness in new ventures The mediating role of work engagement. Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship Vol. 6 No. 3, 2018 pp. 255-271. <p>Foro 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elisabetta Raguseo et al (2016). Smart work Supporting |
|----|-----------------------|------|---|--|--|





| Número de sesión | Fecha | Tipo de sesión | Contenidos | Actividades | Recursos didácticos requeridos |
|------------------|-------|----------------|------------|-------------|--|
| | | | | | <p>employees' flexibility through ICT, HR practices and office layout. Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship Vol. 4 No. 3, 2016 pp. 240-256.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luisa Errichiello (2019). Toward a theory on workplaces for smart workers. Facilities Vol. 38 No. 3/4, 2020 pp. 298-315 • Ashish Kalra et al (2021). Effect of internal competitive work environment on working smart and emotional exhaustion: the moderating role of time management. Journal of Business & Industrial Marketing 36/2 (2021) 269–280. |





| | | | | | |
|----|-----------------------|------|---|--|--|
| 16 | Del 12 al 17 de junio | IDEM | <p>FORO 5. Gestión y relaciones con sindicatos.</p> <p>FORO 6. Bienestar y Trabajo Flexible para los Colaboradores.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Utilizando la Plataforma MS Teams los equipos No. 5 y No. 6 abren un foro de discusión sobre los temas asignados por el profesor. • Estudiantes y profesor provocan una discusión interactiva sobre los temas y como son manejados en la realidad organizacional. • Se apoya en presentación ejecutiva PPT, papers científicos y videos. | <p>Recordatorio de evaluación docente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma MS Teams. <p>Foro 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Semoon Chang et al (2020) Perception of Labor Unions: by Union Members and Their Potential Employers. MAJB, Vol. 5, No. 2 • Sun Wook Chung et al (2020). Tackling the crunch mode: the rise of an enterprise union in South Korea's game industry. Employee Relations: The International Journal 0142-545. • Hanbing Fan et al (2018). Do labour unions mitigate labor conflicts in China's manufacturing firms? Evidence from the China employer-employee survey. International Journal of Conflict Management Vol. 29 No. 4, 2018 pp. 470-486 • Werther et al. (2014). Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano. pp 327-343. |
|----|-----------------------|------|---|--|--|





| Número de sesión | Fecha | Tipo de sesión | Contenidos | Actividades | Recursos didácticos requeridos |
|------------------|-------|----------------|------------|-------------|--|
| | | | | | <p>Foro 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • Craig Marshall (2020). Analysis of a comprehensive wellness program's impact on job satisfaction in the workplace. International Hospitality Review Vol. 34 No. 2, 2020 pp. 221-241. • David Solnet et al (2020). Employee wellness on the frontline: an interactional psychology perspective. Journal of Service Management Vol. 31 No. 5, 2020 pp. 939-952. • Lin Xiu et al (2020). The impact of organizational support for employees' health on organizational commitment, intent to remain and job performance. Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship Vol. 7 No. 3, 2019 pp. 281-299. |





| | | | | | |
|----|-----------------------|------|--|--|--|
| 17 | Del 19 al 24 de junio | IDEM | <p>FORO 7. Riesgos Psicosociales en el empleo.</p> <p>FORO 8. Salario emocional en las gestión del talento humano.</p> <p>II EXAMEN PARCIAL.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Utilizando la Plataforma MS Teams los equipos No. 7 y No. 8 abren un foro de discusión sobre los temas asignados por el profesor. Estudiantes y profesor provocan una discusión interactiva sobre los temas y como son manejados en la realidad organizacional. Se apoya en presentación ejecutiva PPT, papers científicos y videos. Utilizando la Plataforma MS Teams, el profesor estará virtualmente presente durante la evaluación del primer examen parcial y abordará consultas de los estudiantes. | <p>Recordatorio de evaluación docente</p> <ul style="list-style-type: none"> Plataforma MS Teams. <p>Foro 7</p> <ul style="list-style-type: none"> Katja Schuller (2019). Interventions as the centrepiece of psychosocial risk assessment – why so difficult? International Journal of Workplace Health Management Vol. 13 No. 1, 2020 pp. 61-80. Theophilus Tagoe (2019). Psychosocial hazards and work engagement in the Ghanaian banking sector The moderating role of psychosocial safety climate. International Journal of Bank Marketing Vol. 38 No. 2, 2020 pp. 310-331. <p>Foro 8</p> <ul style="list-style-type: none"> Díaz-García, G., Almorza-Gomar, D. & González-Arrieta, G. (2023). How does Emotional Pay influence Job Satisfaction? A Construct to be explored. Revista Andaluza de Ciencias Sociales ANDULI Vol. 23 No. 1, pp. 57-82. |
|----|-----------------------|------|--|--|--|





| Número de sesión | Fecha | Tipo de sesión | Contenidos | Actividades | Recursos didácticos requeridos |
|------------------|--------------------------------|----------------|---|-------------|---|
| | | | | | <ul style="list-style-type: none"> Quintero-Arango, L.F. & Betancur-Arias, J.D. (2021), "Factores para el diseño de políticas de salario emocional. Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó (Eds). Quintero-Arango, L. F. and Betancur-Arias, J. D. (2018), "Salary model for the loyalty of employees in the search for a competitive organization". Revista Espacios, Vol. 39 No. 41, pp. 8-14. Ramírez-García, C., García-Álvarez de Perea, J. and García-Del Junco, J. (2019), "La felicidad en el trabajo: validación de una escala de medida", Revista de Administración de Empresas RAE, Vol. 59 No. 5, pp. 327-340. |
| 18 | Del 26 de junio al 01 de julio | | Evaluaciones finales-calificaciones finales | | |
| | Entre el 05 y el 08 de julio | | Exámenes extraordinarios | | |

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 el material colocado por el profesor en la plataforma MS Teams y lecturas realizadas. Se procurará tener casos y



simulaciones empresariales en donde cada tema sea aplicado con exposiciones en donde se debe aplicar lo aprendido, 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

| VALOR ASIGNADO | ACTIVIDAD | FECHA |
|----------------|---------------------------------|---|
| 40% | Trabajo en clase y extra clases | En todas las sesiones según programación. |
| 20% | Foro de investigación | A partir de la semana 14 |
| 20% | 1er Examen Parcial | Semana 8 |
| 20% | 2do Examen Parcial | Semana 18 |

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.

Nota: La persona docente utilizará, como mecanismo para salvaguardar la información del curso, un archivo denominado Herramienta de Registro de Notas Parciales, archivo que es de uso exclusivo de la persona docente.

Rúbrica para evaluar el foro de investigación.

| Concepto | Puntos de la rubrica |
|---|----------------------|
| Formato en PPT editable | 10 |
| Portada con universidad, curso, profesor, estudiantes | 5 |
| Objetivo general | 10 |
| Objetivos específicos | 10 |
| Revisión de la literatura | 20 |
| Principales aportes del tema asignado a la Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos | 30 |
| Conclusiones y Recomendaciones | 10 |
| Bibliografía (no superior a los 5 años) | 5 |
| TOTAL | 100 |



Rúbrica para evaluar los 4 trabajos en clase.

| Concepto | Puntos de la rubrica |
|---|----------------------|
| Portada con universidad, curso, profesor, estudiantes | 10 |
| Formato en word, power point o excel en formato editable | 20 |
| Ejercicio / debate / caso empresarial debidamente completado y finalizado: objetivo general, objetivos específicos y resultados | 50 |
| Entrega en el plazo y plataforma establecidos | 20 |
| TOTAL | 100 |



VII. Normas específicas para la ejecución del curso

Artículos importantes del Reglamento General sobre los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje de la Universidad Nacional:

ARTÍCULO 20. ENTREGA DE RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES.

El profesor deberá señalar, por escrito, en el documento de evaluación correspondiente, las observaciones pertinentes y deberá entregar y comentar con los estudiantes los resultados de la evaluación, en un plazo no mayor de ocho días naturales a partir de la fecha en que se llevó a cabo.

ARTÍCULO 21. PROGRAMACIÓN DE LAS EVALUACIONES.

Las evaluaciones se efectuarán en las horas lectivas correspondientes al curso o en otras fechas previamente establecidas en el programa. Si se requiere una modificación en el horario y en las fechas previstas, debe existir acuerdo entre docentes y estudiantes en la nueva fecha designada.

VIII. Recursos Bibliográficos

- Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level Integration. *Human Resource Management Review*. Vol. 29 pp. 1-13
- Appelbaum, S.H., Serena, M. & Shapiro, B.T. (2004). Generation X and the boomers: organizational myths and literary realities. *Management Research News*, Vol. 27 (11/12), pp.1-28.
- Arnold, B. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 3. pp. 309-328.
- BDS Asesores Jurídicos. (2018). Código de Trabajo. Reforma Procesal Laboral. Litter Global. SJ. Costa Rica.
- Baker R.N.M. Hastings, S.O. (2018). Managing Millennials: looking beyond generational stereotypes. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 Issue: 4, pp.920-930.





- Bernal-Torres, C. (2016). *Metodología de la Investigación en Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. 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.
- 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.
- De la Torre-Ruiz, J. M., Vidal-Salazar, M.D. & Cerdón-Pozo, E. (2017). Benefit flexibility and benefit satisfaction: does employee's personality matter? *Personnel Review*. Vol. 46. Issue: 1, pp.2-16.
- Deloitte Press University. (2019). *Human Capital Trends. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus*. Deloitte Press University.
- Deloitte Press University. (2020). COVID-19 Estrategias prácticas de capital humano que ponen de primero a la gente. Disponible en www.deloitte.com
- Deloitte Press University. (2021). *Deloitte Global Human Capital Trends. Leading the Shift from Survive to Thrive*. Deloitte Press University.
- Deloitte Press University. (2022). *Deloitte Global Human Capital Trends. Mutual acceleration: Humans + technology propelling each other into the future*.
- Deloitte Press University. (2023). *Deloitte Global Human Capital Trends. New fundamentals for a boundaryless world*.
- Dessler Gary. Biju Varkkey. (2018). *Human Resources Management*. 15th Edition. Editorial Pearson. D.F. México.
- Dessler Gary et al. (2017). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. Editorial Pearson. D.F. México pp 250-287.
- Díaz-García, G., Almorza-Gomar, D. & González-Arrieta, G. (2023). How does Emotional Pay influence Job Satisfaction? A Construct to be explored. *Revista Andaluza de Ciencias Sociales ANDULI* Vol. 23 No. 1, pp. 57-82.
- 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.
- Ernst & Young. COVID-19: Cómo las empresas pueden proteger su fuerza laboral, sus operaciones y sus valores. Disponible en ww.ey.com
- Fedesarrollo. Centro de Investigación Económico y Social. (2017). *Informe Mensual de Mercado Laboral: Salario Emocional*. Mayo 2018. Bogotá, Colombia.
- Hernaus, T., Pavlovic, D. & Klindzic, M. (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, C., Jimenez-Martinez, J. & 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.
- Hsingkuang, C., Hueryren, Y. & Tingwei, G. (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
- Koontz, H. (2016). *Administración una perspectiva global y empresarial*. 14 edición. Editorial McGraw Hill. D.F. México. pp. 39-60.
- KPMG. (2020). *Abordaje de los riesgos relacionados al talento*. Disponible en www.kpmg.com
- Kuron, L. K. J., Lyons, S.T., Schweitzer, L.S.W. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*. Vol. 44 Issue: 6, pp.991-1009.
- Liquidano-Rodríguez, M. C. (2017). *Gestión Estratégica del Talento Humano*. Editorial Escrito y Hecho. D.F. México.
- Luna-Arocas, R. (2017). *Gestión del Talento. De los Recursos Humanos a la Dirección de Personas basado en el Talento*. Ediciones Pirámide. Barcelona España.
- Malloy, T. P. (2018). Managing millennials: tips for global managers. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 26 Issue: 7, pp.29-31.
- Markoulli, M. (2016). Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*. Vol. 571. pp. 1-30.





- Meliá, J.L., & Peiró, J.M. (1998). Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23. *Safety Psychology - Universitat de Valencia*, 1 (1), 2-5.
- Morales, M. & León, A. (2013). *Adiós a los mitos de la innovación. Una guía práctica para innovar en américa latina*. Editorial Innovare. Disponible en la página web www.quieroinnovar.com pp. 8-43.
- Migacz, S.J., Petrick, J. F. (2018). Millennials: America's cash cow is not necessarily a herd. *Journal of Tourism Futures*, Vol. 4 Issue: 1, pp.16-30.
- Minzberg, H. Quinn, J.B. & Voyer, J. (2017). *El proceso estratégico. Concepto, contextos y casos*. Editorial Pearson Education. Juárez. México (Eds).
- Obeidat, S. M. (2016). The link between e-HRM use and HRM effectiveness: an empirical study. *Personnel Review*, Vol. 45 Issue: 6, pp.1281-1301.
- Organization for Economic Cooperation and Development. (2018). Oslo Manual. París Francia. Disponible en la página www.oecd.org pp. 5-43
- Patlán-Pérez, J., Flores-Herrera, R., Martínez-Torres, E., Hernández, R. (2014), Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana, *Contaduría y Administración*, Vol. 59 No. 2, pp. 97-120.
- Poveda-Burgos, G. Suratý-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.
- PriceWaterhouseCoopers. (2020). ¿Qué va a significar para el área de Recursos Humanos? Disponible en www.pwc.com
- PriceWaterhouseCoopers. PWC. (s.f) Encuesta de Mercado Salarial de los periodos 2018, 2019, 2020, 2021.
- Quintero-Arango, L.F. & Betancur-Arias, J.D. (2021), "Factores para el diseño de políticas de salario emocional". Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó (Eds).
- Quintero-Arango, L. F. and Betancur-Arias, J. D. (2018), "Salary model for the loyalty of employees in the search for a competitive organization". *Revista Espacios*, Vol. 39 No. 41, pp. 8-14. Ramírez-García, C., García-Álvarez de Perea, J. and García-Del Junco, J. (2019), "La felicidad en el trabajo: validación de una escala de medida", *Revista de Administración de Empresas RAE*, Vol. 59 No. 5, pp. 327-340.
- Recalde, M. & Gutiérrez-García, E. (2017). Digital natives: the engagement experience to online protection", *Young Consumers*, Vol. 18 Issue: 2, pp.159-179.
- Rissanen, H. & Luoma-Aho, V. (2016). Willing to engage? First look at the engagement types of millennials. *Corporate Communications An International Journal*, Vol. 21 Issue: 4, pp.500-515.
- Rojas, J. (2016). Millennials, la generación de las pantallas y las redes. *Semanario Universitario*. San José, Costa Rica.
- Roman-Calderon, J.P., Gonzales-Miranda, D. R., García, G.A. & Gallo, O. (2019). Colombian millennials at the workplace. Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship.
- Romans, J. & Tobaben, J. (2016). Our take: building engagement cultures. *Strategic HR Review*, Vol. 15 Issue: 2, pp.76-82.
- Ruiz, E., López, S. & Gago, M. (2017). *Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill. DF. México.
- Schuck, A. M. & Rabe-Hemp, C. E. (2018). Investing in people: salary and turnover in policing. *Policing: An International Journal*. Vol. 41 Issue: 1, pp.113-128.
- Simões, E., Duarte, A. P., Neves, J. & Silva, V. H. (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.
- 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.
- Terán, J. (2017). Salario emocional y su relación con el rendimiento laboral. Proyecto de investigación. Universidad Católica San Pablo. Arequipa, Perú.
- Uribe-López, E. E. (2016). Diseño de Sistemas Salariales. Editorial UNED. San José Costa Rica.



- Vargas, E. & Vargas, D. (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.
- Davis, K., Guzmán-Brito, M. P. & Werther, W.B. (2019). *Administración del Capital Humano*. 8ª Ed. Mc Graw Hill. D.F. México.
- Yishuai, Y., Yue, W. & Ying, L. (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.

