

EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

AUTOR: CARLOS ANDRÉS LOBO



San Marcos


El sistema de evaluación de Recursos Humanos	4
Hacia dónde va la Gestión del Talento Humano	5
Las organizaciones Omega	7
Las organizaciones Alfa	7
Las macro tendencias de la Gestión del Talento Humano	9
Clase de sanciones	10
Suspensiones	10
Multas	10
Proceso disciplinario	10
Procedimiento establecido en la Ley	12
Seguridad y Salud en el trabajo	13

En este último referente de pensamiento, que da cuenta de una intencionalidad comunicativa, se hará la valoración final del desarrollo del trabajo como tal. Por tal motivo, en este cuarto referente de pensamiento se da terminación a lo que se ha venido articulando a través de este módulo de gestión del talento humano.

Se trabajará lo relacionado con el sistema de evaluación de recursos humanos, hacia dónde va la gestión de recursos humanos y las macro tendencias de la gestión del talento humano que emergen a partir de la reflexión permanente de los procesos.

De otra parte se muestra una parte de las sanciones para los colaboradores que están contempladas en la ley colombiana y el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, es por esto, que se ha propuesto la siguiente pregunta orientadora: ¿Cómo la verificación de los procesos del área de talento humano, facilita la implementación de tendencias organizacionales y evita sanciones a los empleados?.

El sistema de evaluación de Recursos Humanos



Representa una inversión en términos de software, equipos, instalaciones, entrenamiento y costos de mantenimiento. Debido a la gran cantidad de información que se debe reunir y procesar con relación a los empleados, los especialistas de Recursos Humanos deben evaluar con sumo cuidado el valor de la información que se incluirá en el sistema.

La cuestión es saber exactamente lo que se debe mantener en los términos actuales y lo que se debe transferir al sistema. El sistema computarizado aumenta el valor de la información para el gerente de línea, en la medida en que la suministra con más facilidad y rapidez.

Muchas organizaciones evalúan formalmente los efectos de sus sistemas de información sobre Recursos Humanos. Por lo general, las evaluaciones se basan en comentarios informales de los gerentes y empleados recibidos por el de Recursos Humanos. Otro método de evaluación consiste en monitorear los nivel staff es de utilización del sistema. Cuanto más se utilizó el sistema, más se aproxima éste a los objetivos de eficiencia. Un tipo de monitoreo del sistema es el registro de la frecuencia de utilización por los usuarios y de la utilidad que éste proporciona.

Existen dos medidas para evaluar el sistema de información de Recursos Humanos:

La primera se relaciona con la reducción de costos resultantes de la disminución de actividades.

Administrativas:

Recorte de niveles de staff, costos de correo y mensajería, tiempo de espera de los gerentes para obtener información.

La segunda implica el seguimiento de los efectos de la información del sistema para quienes toman decisiones. Aunque es más difícil de implantar, esta medida muestra los beneficios reales del sistema.

En realidad, en cuanto a sus inversiones en tecnología, las organizaciones se pueden dividir en dos clases: las que crean activos de conocimiento (sistemas ágiles que incorporan técnicas de solución de problemas) y las que simplemente automatizan funciones de soporte, como la nómina. Los retornos de las primeras representan el triple de los retornos de las segundas.

Hacia dónde va la Gestión del Talento Humano

Hay una pregunta que siempre queda en el aire en las reuniones académicas y en las agradables tertulias sociales de los profesionales del área, la cual refleja el estado de perplejidad e incertidumbre predominante en situaciones ambiguas creadas por el cambio rápido e imprevisto de las organizaciones y del mundo de los negocios. Es una pregunta que se puede formular de manera clara o velada, pero que persiste de manera compulsiva y frecuente. ¿Hacia dónde va el área de Recursos Humanos? ¿Cuál es su futuro y su destino? ¿Deberá desaparecer con el paso del tiempo? ¿Deberá extinguirse? ¿Cuáles son las tendencias futuras?

Estos interrogantes tienen allí sus razones más profundas. El mundo cambió. Y de qué manera las empresas también están en esta ola de cambio. Algunas de ellas van a la vanguardia, otras las siguen y otras aún tratan de pensar sobre la marcha, casi paralizadas en el tiempo y confundidas, sin entender con exactitud lo que está ocurriendo a su alrededor.

Entonces no es de extrañar que el área de Recursos Humanos también experimente cambios. La globalización, el rápido desarrollo de la tecnología de la información, la competencia desenfrenada, la necesidad de reducir costos, el énfasis en el cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad constituyen poderosos efectos que el área no puede ignorar. De este modo, si el mundo cambió y las empresas también cambiaron, el área de Recursos Humanos debe acompañar estos cambios. En muchas organizaciones esta área va al frente, como punta de lanza del cambio organizacional; en otras, es el obstáculo que impide el ajuste a las nuevas condiciones del mundo moderno.

La pregunta anterior tiene bastante sentido: ¿Qué hacer con el área de Recursos Humanos frente a semejante cambio y a tanta presión de las circunstancias externas? La época del despilfarro, del acomodo y la complacencia quedó atrás, y hoy las organizaciones están preocupadas por mantener y desarrollar solo aquellos aspectos que contribuyan de manera directa y positiva a su negocio y al éxito de sus operaciones. Las áreas de inercia y de resistencia se deben suprimir en esa carrera desenfrenada. ¿Y cuál es la respuesta a la pregunta inicial?

La respuesta será negativa en algunas situaciones. El área no se debe mantener.

Se debe eliminar si no trae ninguna contribución al negocio de la empresa o no favorece el ajuste a las demandas del nuevo ambiente empresarial. Es superflua cuando no añade nada y solo sirve para controlar y reglamentar el comportamiento de las personas y aplicar medidas disciplinarias que en nada mejoran el desempeño de las personas. Se debe suprimir si

funciona como elemento de resistencia y bloqueo al cambio y la innovación, y si se mantiene como centro de gastos que no trae ningún retorno a la organización. En estos casos, las demás áreas toman la iniciativa de asumir la gestión del talento humano dentro de un estilo totalmente descentralizado, libre y participativo, con o sin ayuda y asesoría de los profesionales.

Pero la respuesta será afirmativa en otras situaciones. Se debe mantener y ampliar; mantener y desarrollar si contribuye de modo efectivo al negocio de la empresa o si favorece el ajuste de la empresa a un mundo variable y competitivo.

Es imprescindible cuando reduce las disonancias respecto a la misión, la visión y los objetivos de la organización, y funciona como elemento que aclara los valores y principios de la empresa, crea una nueva cultura de compromiso y motivación de las personas y las vuelve emprendedoras y creadoras de nuevos paradigmas de calidad. Una empresa no se cambia solo con el aporte de las nuevas tecnologías, cambiando sus equipos o generando de nuevo procesos internos y desarrollando nuevos productos y servicios. Esto es consecuencia y no causa del cambio. Cambiar el hardware es cambiar el contexto y no el contenido del trabajo. Se cambia una empresa a partir de las actitudes, conocimientos y comportamientos de las personas que trabajan en ella. Se cambia una empresa a partir de la creación de una nueva mentalidad y un nuevo estado de espíritu que debe tener su comienzo en la cúpula de la organización. Y aquí el área de Recursos Humanos consigue prestar inestimables servicios trayendo una nueva cultura organizacional y creando un clima de participación y de realización de la misión y la visión de la organización para servir mejor al cliente.



Instrucción

Realice la actividad de aprendizaje: control de lectura.

Las organizaciones Omega

Existen organizaciones que tienen sus respectivos órganos de Recursos Humanos. En los extremos están las organizaciones Omega y las organizaciones Alfa. Las organizaciones Omega son aquellas en donde el área de Recursos Humanos todavía está centralizada y monopoliza todas las decisiones y acciones relacionadas con las personas. Las personas trabajan como meros empleados sometidos a un reglamento interno y a un rígido horario de trabajo. Lo importante es que sean asiduos y puntuales, sin importar lo que hagan en el transcurso de su horario de trabajo. Los cargos son rígidamente definidos, individualizados, aislados y desempeñados dentro de una rutina de trabajo que no cambia y que no requiere que las personas piensen o mejoren su desempeño. Además, pensar y contribuir con creatividad es algo que no ocurre en estas empresas. La denominación que más se ajusta a sus empleados es la de empleados de mano de obra, ya que esas organizaciones solamente requieren personas que desarrollen actividad física y muscular. La mayor pérdida en estas organizaciones no es el despilfarro contabilizado en dinero, materiales o tiempo, sino el despilfarro de talento humano en las fábricas, sin ninguna consideración y de manera cotidiana y continua. El capital intelectual se desvanece sin ninguna aplicación constructiva. Y de este modo, “la nave va” ... En ellas, es necesario transformar con

urgencia el órgano de Recursos Humanos de un centro de gastos en un centro de ganancias capaz de agregar valor a las personas, a la empresa y a los clientes.

Las organizaciones Alfa

Por el contrario, las organizaciones Alfa son aquellas que incentivan y motivan a las personas a equivocarse, crear e innovar incesantemente en sus tareas, en la búsqueda de mejoramiento continuo y creciente. Son las organizaciones donde las personas tienen libertad para pensar, razonar y utilizar lo más sofisticado, su inteligencia, al servicio de la empresa. Son las organizaciones donde las personas deben añadir valor, mejorar la calidad de lo que hacen y servir al cliente. Aunque sean las que más exigen de las personas en términos de contribución y resultados, las organizaciones Alfa brindan a las personas más satisfacción y placer al trabajar. Son las mejores organizaciones para trabajar. En ellas, el área de Recursos Humanos constituye una unidad de constante innovación y creatividad que funciona como elemento de consultoría interna para que los gerentes puedan actuar como gestores de personas. La gestión del talento humano está descentralizada por completo y se orienta hacia los gerentes y sus equipos.

El organigrama tradicional se reemplaza por una red integrada de equipos. En estas organizaciones no se administran las

personas como factores de producción o como recursos pasivos. Las personas no son simples empleados ni se llaman recurso humano, sino participantes y colaboradores de la organización que brindan el conocimiento y las habilidades necesarias para el éxito de la iniciativa conjunta en plena era de la información. En ellas no se administra a las personas, sino que se administra junto con las personas. Tanto es así que el órgano de Recursos Humanos cambia de nombre: gestión con las personas o gestión de talento humano, o también gestión del capital humano o gestión del capital intelectual.

Características	Antigua	Nueva
Propósito	Nacional	Global
Fuerza motriz	Producción en masa	Tecnología, innovación
Recurso	Capital	Conocimiento, información
Empleos	Estables, en grandes empresas	Dinámicos, en empresas pequeñas
Organización	Centralizada, jerárquica	Matriz, fluida, descentralizada
Mercados	Estables	Fluidos
Trabajadores	No instruidos, no especializados	Instruidos, especializados, adaptables
Tareas	Simples y manuales	Complejas, intelectuales y participativas
Tecnología	Mecánica	Electrónica, biológica
Énfasis	Previsibilidad	Innovación y creatividad
Flujo de información	De arriba hacia abajo	De abajo hacia arriba, interactivo
Oportunidades	Limitadas, fijas	Fluidas, rotativas, móviles
Negocios/gobierno	Interferencia mínima	Colaboración, sociedad
Símbolo	Fábrica	Computador

Figura 1. Organizaciones Alfa y Omega
Fuente: Chiavenato, I.

El ambiente, las organizaciones y las personas están cambiando intensamente. ¿Cuáles son las razones de los cambios? Son muchas. Tras ellas están los cambios económicos, sociales, tecnológicos, políticos, culturales, demográficos, etc., que impulsaron nuevos cambios en un campo dinámico de fuerzas.



Lectura complementaria

El talento humano como factor de generación de riqueza organizacional

Prado, J.

Las macrotendencias de la Gestión del Talento Humano

Las principales macrotendencias de la gestión del talento humano son:

1. Una nueva filosofía de acción

La denominación área de Recursos Humanos debe desaparecer y dar lugar a un nuevo y reciente enfoque: la Gestión del Talento Humano. Más exactamente, gerenciar personas es cada vez más una responsabilidad de la gerencia de línea.

En este enfoque, las personas se consideran seres humanos y no simples recursos empresariales. Se tienen en cuenta y se respetan sus características y diferencias individuales, puesto que están dotados de personalidades singulares, de inteligencia y de aptitudes diferentes, de conocimientos y habilidades específicos. Aún más, en las organizaciones exitosas ya no se habla de administrar o gerenciar personas, pues esto podría significar que las personas son meros agentes pasivos que dependen de las decisiones tomadas en la cúpula; en cambio, se habla de administrar con las personas, como si fueran socios del negocio y no elementos extraños y separados de la organización. Esta tendencia tiene un nuevo significado. En todos los niveles de la organización, las personas se consideran socias que conducen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados. Esto se convierte en la gran diferencia, la ventaja competitiva obtenida a través de las personas. Existe un consenso según el cual el principal cliente de la empresa es su propio empleado.

Transformación de un área de servicios en un área de consultoría interna

La estructura departamental del área de Recursos Humanos está dando paso a unidades estratégicas orientadas a los procesos y enfocadas en los clientes y usuarios internos. La antigua organización funcional está dando lugar a la organización por procesos. En vez de órganos o departamentos. Se pasa de la cultura enfocada en la función a la cultura enfocada en el proceso; de un órgano prestador de servicios a una consultoría interna orientada a los resultados finales de la organización. La subcontratación es una actividad que utiliza de manera intensiva los recursos externos, ya que los procesos subcontratados son ejecutados por otras empresas mejor preparadas para llevarlos a cabo. Pero la subcontratación no significa mejoramiento del sistema de Recursos Humanos si no está acompañada de un efectivo cambio de enfoque.



Instrucción

Visite el recurso de aprendizaje: organizador gráfico.

Utilización de mecanismos de motivación y de realización personal

Se están destacando y valorando los objetivos y las necesidades individuales de las personas, y las empresas están buscando medios para ofrecer oportunidades de realización personal plena de los empleados. Las personas son realizadas como personas y no como recursos productivos. En consecuencia, empleados y gerentes realizan el censo de necesidades de entrena-

miento con base en las carencias y necesidades de los negocios y los empleados, que toman conciencia de la importancia de su autodesarrollo. Como refuerzo, se utilizan prácticas de gerencia participativa por objetivos, en las cuales el gerente y el subordinado trazan en conjunto las metas y objetivos por alcanzar, mientras se utiliza remuneración variable que incluye bonos y participación en los resultados alcanzados.

Gran preocupación por la creación de valor en la empresa

Creación de valor para el cliente o incluso, aumento de valor para el contribuyente. Existe una preocupación por la consecución continua de ganancias incrementales a través de la generación constante de riqueza: agregar valor. Esto se puede calificar como el emergente sistémico o efecto sinérgico o incluso la maximización de ganancias, pero lo interesante es que a partir de este concepto, el presidente se preocupa porque la empresa sea cada vez más valiosa; cada gerente se preocupa por capacitar cada vez más a las personas, y cada persona se preocupa por aumentar el valor de los productos y servicios para el cliente. Lo que se pretende es aumentar la riqueza de los accionistas, aumentar la satisfacción de los clientes, elevar el valor del patrimonio humano. Es esta cadena de valores lo que proporciona un aumento de la riqueza patrimonial e intelectual de la organización y el constante mejoramiento del negocio. El área de Recursos Humanos tiene mucho que ver con la educación de las personas y con la toma de conciencia orientada a generar valor en la organización continuamente.

Es importante en la gestión del talento humano, tener en cuenta que existen

unas leyes según la legislación colombiana y deberán ser del conocimiento de quienes manejan en las empresas la gestión del talento humano, especialmente en materia de sanciones.

Clase de sanciones

Según la ley laboral colombiana, las sanciones pueden ser aplicadas de las 2 siguientes maneras:

Suspensiones

Se deben definir de modo que por la primera vez que se cometa una falta, esta no exceda de 8 días, y en caso de reincidencia, no supere los 2 meses. El empleador puede dejar de pagar el salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar.

Multas

Existen solamente para retrasos o faltas al trabajo sin excusa. Su monto no puede exceder de la quinta parte del salario diario y harán parte de un fondo especial dedicado exclusivamente a conceder premios o regalos para los trabajadores.

El empleador podrá descontar las multas del valor de los salarios correspondientes a la próxima nómina. La imposición de la multa no impide al empleador prescindir del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de percibir.

Proceso disciplinario

Ningún ordenamiento legal puede autorizar la ilimitada facultad personal de aplicar por sí y ante sí sanciones disciplinarias. Por lo cual el poder disciplinario no

se concibe como absoluto ni en el derecho comparado ni en la doctrina laboral.

Cuando el poder disciplinario no se refrenda por disposiciones de un estatuto, el empleado tiende a considerar que dispone de una libertad ilimitada. Sin embargo, la doctrina ha dictado al derecho laboral importantes limitaciones sacadas de los principios generales del derecho:



Figura 2. Proceso disciplinario

Fuente: <http://www.segurosmedicos10.com/seguros/seguros-medicos-privados-contra-el-absentismo-laboral>

- a. El poder disciplinario es limitado por su finalidad, debe servir solamente para mantener el orden de la empresa. Los actos del trabajador que no turben la marcha del establecimiento no deben ser sancionados.
- b. Del derecho común y a falta de un estatuto especial, solo podrán ser impuestas las penas disciplinarias que alcancen al trasgresor en su calidad o en su función.
- c. La sanción disciplinaria debe tener

una causa jurídica; es ilícita si el trabajador no ha cometido falta, y lo es también cuando el acto no constituye sino el pretexto de la sanción.

- d. La sanción disciplinaria debe ser proporcional a la gravedad de la falta.

Además, los requisitos de la sanción disciplinaria son:

- Inmediata; el interés está en que se produzca una relación actual entre la falta y la sanción.
- Precisa en su finalidad restablecer el equilibrio turbado en la ejecución del contrato.
- El efecto debe despertar en el sujeto el sentimiento de la propia responsabilidad.
- Proporcional entre la falta cometida y la sanción impuesta.
- En general, el poder disciplinario está limitado:

- a. Por la ley.
- b. Por los pactos colectivos de condiciones de trabajo.
- c. Por los usos y las costumbres.
- d. Por el contrato individual de trabajo.
- e. Por el reglamento de trabajo.

Las reglas que gobiernan el poder disciplinario del empleador en la legislación colombiana son las siguientes:

1. Tanto los hechos considerados como faltas y las sanciones pertinentes, deben constar, o en el reglamento de trabajo, o en la convención o pacto colectivo o laudo arbitral.
2. Las penas no pueden ser corporales o medidas lesivas que afecten la dignidad del trabajador.
3. El procedimiento para aplicar la sanción debe constar por escrito y suscrito por el trabajador.
4. El trabajador debe conocer el orden jerárquico para la imposición de las sanciones y, saber ante quien puede presentar las quejas o reclamaciones.
5. El trabajador debe ser siempre oído.

Procedimiento establecido en la Ley

1. El empleador deberá oír en descargos al trabajador que haya violado el régimen de las obligaciones o prohibiciones establecidas en la ley, el reglamento interno de trabajo y el contrato de trabajo, tan pronto como ocurra el hecho o cuando tenga conocimiento de él.
2. El empleador deberá citar al trabajador inculpado a una diligencia de descargos, directamente. No producirá efecto alguno la sanción que se imponga sin el cumplimiento de este trámite.
3. Una vez escuchado al trabajador en la diligencia de descargos, se deberá levantar un acta y se firmará por todos los que asistieron.
4. Si hay lugar a profundizar sobre la conducta del trabajador, el empleador podrá citar a testigos, analizar pruebas, como si se tratara de un pequeño proceso.
5. El empleador, a través de la persona autorizada en el reglamento interno de trabajo, podrá imponer una sanción disciplinaria al trabajador, correspondiente a la suspensión del contrato de trabajo en los términos establecidos en la ley.
6. Los procesos disciplinarios siempre se deben adelantar, con el fin de analizar la responsabilidad del trabajador y estar en aviso, en caso de querer dar por terminado el contrato de trabajo con justa causa.
7. Las sanciones disciplinarias deben encontrarse establecidas en el reglamento interno de trabajo, de lo contrario, el empleador no podrá imponerlas.



Figura 3. Derecho disciplinario
Fuente: <http://www.javeriana.edu.co/educacion/derecho-disciplinario>

Seguridad y Salud en el trabajo

El Código Sustantivo de Trabajo en Colombia define con exactitud las normas de seguridad y salud en el trabajo que deben aplicarse al interior de las organizaciones, es por ello que a continuación se transcribe de manera exacta el capítulo que trata de manera clara y detallada este asunto:

Título XI **Capítulo I** **Único**

Artículo 348. Medidas de higiene y seguridad. Modificado por el art. 10, Decreto 13 de 1967. El nuevo texto es el siguiente: Todo empleador o empresa están obligados a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores; a hacer practicar los exámenes médicos a su personal y adoptar las medidas de higiene y seguridad indispensables para la protección de la vida, la salud y la moralidad de los traba-

adores a su servicio; de conformidad con la reglamentación que sobre el particular establezca el Ministerio del Trabajo.

Texto original del Código Sustantivo del Trabajo:

Artículo 348. Locales y equipos. Todo patrono o empresa está obligado a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y la salud de los trabajadores, de conformidad con las normas que sobre el particular establezca la Oficina Nacional de Medicina e Higiene Industrial del Ministerio del Trabajo.

Artículo 349. Reglamento de higiene y seguridad. Modificado por el art. 55, Ley 962 de 2005. El nuevo texto es el siguiente: Los empleadores que tengan a su servicio diez (10) o más trabajadores permanentes deben elaborar un reglamento especial de higiene y seguridad, a más tardar dentro de los tres (3) meses siguientes a la iniciación de labores, si se trata de un nuevo establecimiento. El Ministerio de la Protección Social vigilará el cumplimiento de esta disposición.

Texto original del Código Sustantivo del Trabajo:

Artículo 349. Los empleadores que tengan a su servicio diez (10) o más trabajadores permanentes deben elaborar un reglamento especial de higiene y seguridad y someterlo a la revisión y aprobación de la Oficina Nacional de Medicina e Higiene Industrial del Ministerio del Trabajo, a más tardar dentro de los tres (3) meses siguientes a la vigencia de este código, o dentro de los tres (3) meses siguientes a la iniciación de las labores, si se trata de un nuevo establecimiento.

Artículo 350. Contenido del reglamento. El reglamento especial que se prescribe en el artículo anterior debe contener, por lo menos, disposiciones normativas sobre los siguientes puntos:

1. Protección e higiene personal de los trabajadores.
2. Prevención de accidentes y enfermedades.
3. Servicio médico, sanidad del establecimiento, y salas cunas en su caso.
4. Prohibición de facilitar alojamiento en edificios de industrias peligrosas o insalubres.
5. Provisión de sillas para trabajadores de tiendas, boticas, fábricas, talleres y establecimientos similares.
6. Cuando se trate de trabajos con soldadura eléctrica, las condiciones que deben reunir los locales y los elementos de protección para los trabajadores.
7. Normas especiales, cuando se trate de empresas mineras y petroleras.
8. Medidas de seguridad en las empresas de energía eléctrica, en los depósitos de explosivos de materias inflamables y demás elementos peligrosos.
9. Higiene en las empresas agrícolas, ganaderas y forestales.

Artículo 351. Publicación. Una vez aprobado el reglamento de conformidad con el artículo 349, el empleador debe mantenerlo fijado en dos (2) lugares visibles del local del trabajo.

Artículo 352. Vigilancia y sanciones. Corresponde al Ministerio del Trabajo, por conducto de la Oficina Nacional de Medicina e Higiene Industrial, velar por el cumplimiento de las disposiciones de este capítulo, atender las reclamaciones de empleadores y obreros sobre transgresión de sus reglas, prevenir a los remisos, y, en caso de reincidencia o negligencia, imponer sanciones, teniendo en cuenta la capacidad económica del transgresor y la naturaleza de la falta cometida.

A través del desarrollo de este referente de pensamiento, el especialista ha tenido una idea, de cómo se maneja la gestión del talento humano en la organización. De otra parte y a través de las lecturas complementarias se ahonda en los temas más actuales en esta materia y se hablan de las tendencias y perspectivas del capital intelectual que es el recurso más valioso y del cual se habla con mayor conocimiento e impacto, temas que redundarán en conocimientos y experiencias para la vida.

Se invita a los estudiantes a realizar las lecturas complementarias así como a elaborar las actividades propuestas y como lo dice la intencionalidad de referente cuatro a evaluar y comunicar los resultados de los temas propuestos.

Castillo, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Segunda Edición. Ecoe Ediciones.

Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. 8 Edición. México: Pearson Educación.

Donald, S., Valle, C., Jackson, S., y Schuler, R. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos*. 2 Edición. España: Mc Graw Hill.

Dubrin, A. (2007). *Relaciones Humanas, Comportamiento humano en el trabajo*. Novena Edición. Pearson.

Morales, D. (2007). *Gestión del talento humano*. D.A Servicios & Asesorías.

Robbins, S. (2004). *ISO 9000:2005, Sistemas de gestión de la calidad*. Fundamentos y vocabulario.



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica