

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL

EDUCACIÓN POSGRADO

GRADO DE MAESTRÍA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

¿Se requiere un cambio de estructura, procesos, cultura y recurso humano para mejorar el servicio que se brinda a todos los funcionarios de la Institución en las secciones dependientes a la Jefatura General de Recursos Humanos del Banco de Costa Rica?

José Manrique Barquero Gamboa

Carné: 934008

INDICE

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	i
CAPÍTULO I JUSTIFICACIÓN.....	1
CAPÍTULO II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
CAPÍTULO III OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
CAPÍTULO IV METODO DE INVESTIGACIÓN.....	17
CAPÍTULO V HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
CAPÍTULO VI MODELO DE ANÁLISIS.....	24
BIBLIOGRAFIA.....	28

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El Banco de la Unión¹ se constituyó el 20 de abril de 1877, con la finalidad de descontar, girar, prestar, llevar cuentas corrientes, ejecutar cobranzas, recibir depósitos, comprar letras de cambio y todas las demás negociaciones bancarias, sin quedar nunca en descubierto.

Se realiza en 1884 el contrato SOTO-ORTUÑO, con el cual al Banco de la Unión se le concedió el privilegio de ser el único emisor, hasta por el duplo de su capital, con un respaldo del 25% en metálico de la circulación de billetes, contrato que en 1888, quedó autorizado para emitir billetes hasta por el cuádruplo de su capital efectivo.

El cambio de nombre se acordó el 17 de noviembre de 1890, con lo cual el Banco de la Unión se denomina Banco de Costa Rica. Continuando su labor, fue hasta el año 1914 que se dio un importante cambio, se creó un Banco del Estado, el Banco Internacional de Costa Rica, como consecuencia de las medidas y de las circunstancias prevalecientes, se suspendió el Patrón Oro y tanto el Banco del Estado como los bancos particulares podían emitir billetes.

Fue hasta el año 1922 que el Estado se reservó el derecho a emitir dinero alegando que la emisión es una función pública.

¹ Bancosta. Boletín Informativo de los Empleados del BCR. Edición N° 22. Abril-Mayo, 1995. Pág.: 2

El Banco de Costa Rica, en procura de ensanchar su radio de acción y su política de ampliación, estableció en 1929, sus primeras sucursales en los puertos de Puntarenas y Limón.

Otra fase de evolución bancaria del país se dio en el año 1936, con la creación de la Superintendencia General de Bancos, la cual reglamentó en forma precisa el establecimiento y el manejo del negocio bancario en el país. Asimismo se creó el Banco Nacional de Costa Rica, (antiguo Banco Internacional de Costa Rica) del que uno de sus departamentos, el Emisor, tenía funciones de Banco Central.

El Banco de Costa Rica tuvo a partir de este año un desarrollo extraordinario; estando éste en pleno crecimiento fue nacionalizado en el año de 1948. Las funciones esenciales que le competen al Banco de Costa Rica son colaborar en la ejecución de la política monetaria, cambiaria, crediticia y bancaria de la República.

Procurar la liquidez, solvencia y buen funcionamiento del Sistema Bancario Nacional. Custodiar y administrar los depósitos bancarios de la colectividad. Evitar que haya en el país medios de producción inactivos, buscando al productor para poner a su servicio los medios económicos y técnicos de que dispone el Sistema.

Para lograr todo esto, el Banco de Costa Rica se ha propuesto como misión de Banco del Estado el generar un proceso de intermediación financiera ágil y eficiente, acorde con las exigencias del mundo actual y de los cambios que se producen tanto en lo económico como en lo administrativo.²

Es cada vez más importante conocer las características de la fuerza laboral para hacer frente a los "cambios y preparar planes para afrontar nuevos retos"³

"El recurso humano está por encima de los demás recursos y bien puede decidir el éxito o el fracaso de una organización. Todas las empresas tienen acceso a recursos financieros y otros, tales como equipos, tecnología y materias primas; pero las determinaciones sobre la adquisición y utilización de esos recursos son tomadas por personas. En consecuencia, la capacidad de los individuos que toman las decisiones, que producen las mercancías y que prestan los servicios, afecta directamente la eficacia y efectividad de la empresa, La organización puede operar con total eficiencia solamente cuando tiene el personal necesario para convertir los insumos en productos de alta calidad. La empresa que cuente con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno, será una organización competitiva"⁴

² Banco de Costa Rica. *Misión, Estrategia Genérica, Objetivos*. Febrero 1994.

³ Alpander, Guvenc. *Planeación de Recursos Humanos*. Pág.: 18

⁴ Alpander. *Op. Cit.* Pág.: 18

Siendo el Banco de Costa Rica una organización conciente de la importancia del recurso humano para lograr el camino hacia la superación, se ha propuesto por medio de la Jefatura General de Recursos Humanos (JGRH) el lograr el establecimiento de políticas y programas relacionados con la administración de recursos humanos de la Institución, con el propósito de que éste se integre a los objetivos principales del Banco.⁵

⁵ Banco de Costa Rica. Jefatura General de Recursos Humanos. Manual de Organizaciones y Funciones. 1993

CAPÍTULO I

JUSTIFICACIÓN

Se pretende estudiar en el Banco de Costa Rica los servicios que se brindan a sus funcionarios por medio de la Jefatura General de Recursos Humanos (JGRH), en procura de determinar si la labor que se está realizando y los servicios que se ofrecen cumplen con la misión y cubren las expectativas para los cuales fueron creados, o si es necesario realizar cambios profundos, según las nuevas políticas administrativas, de forma que se pueda cumplir por parte de la JGRH con las necesidades de los empleados y sirva de motivación en general para lograr una mayor competitividad de la Institución.

La investigación propuesta pretende como producto final determinar los cambios al área de la administración de los recursos humanos del Banco de Costa Rica con el fin de responder a las exigencias de la década.

Se debe considerar que las empresas cambian constantemente tanto por sus condiciones internas como en respuesta a las transformaciones del medio ambiente en que se desenvuelve; así, es de capital importancia el revisar los procesos utilizados en la JGRH.

Lo anterior, con el objetivo de determinar si satisfacen los servicios, las necesidades de los funcionarios y garantizar una existencia competitiva en el largo plazo para la Institución, producto de una alta motivación que genera un mejor desempeño.

Con la adecuada administración de recursos humanos, se pretende proveer a la empresa de los mejores servicios para su elemento más valioso: los empleados; lo cual se proyecta en producir un resultado muy valioso para el cliente y así hacer posible el desarrollo constante y creciente de las organizaciones.

Los procesos utilizados en brindar servicios son susceptibles a cambios que se producen como producto de factores externos e internos de las organizaciones, además, al ser ejecutados por personas, se puede integrar de manera diferente el trabajo de cada empleado dentro del proceso.

Sin embargo, sin importar el tipo de puesto, el desempeño de cada uno es consubstancial al funcionamiento de la empresa, ya que deben ser realizados de manera que en conjunto contribuyan al desempeño eficiente y eficaz de los procesos, utilizados en los sistemas de cada uno de los servicios de las organizaciones.

Por medio del presente estudio, se pretende evaluar cuál es la condición laboral que se presenta en la JGRH y como cada empleado concibe su labor, para así lograr exponer algunos lineamientos que pudiesen ser considerados por los altos niveles administrativos para que se promueva una retroalimentación y cambios en las estrategias por seguir, para mejorar el rendimiento y la productividad.

La retroalimentación y los cambios que se logren, mejorarán las condiciones de trabajo que a su vez producirán un ajuste satisfactorio y apropiado desde el punto de vista de la atención que se le brinda al trabajador, lo cual se mostrará en la eficiencia, iniciativa e interés que los mismos reflejen en el desarrollo de sus labores.

Por el contrario, si la situación laboral no es estimulante y más bien limita a los trabajadores, se pondrán de manifiesto la ineficiencia, la falta de iniciativa y la carencia de interés.

El presente estudio aportará una alternativa de suma importancia para la JGRH del Banco de Costa Rica, considerando que esta es una Institución que se desempeña y debe desempeñarse cada vez más dentro de un alto grado de competitividad.

El área de acción será la JGRH del Banco de Costa Rica que contiene tres secciones; Desarrollo y Capacitación, Servicios al Personal e Investigación y Políticas de Personal.

Las áreas que comprenderá la investigación serán:

En la Sección de Investigación y Políticas de Personal:

Clasificación y Valoración de Puestos,

Reclutamiento y Selección de Personal,

Planeamiento de Sueldos,

Investigación Laboral.

En la Sección de Desarrollo y Capacitación:

Becas,

Capacitación,

Protocolo y Divulgación.

En la Sección Servicios al Personal:

Remuneraciones,

Crédito.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los cambios ocurridos hasta la fecha en el mundo y la región y los que se anticipan, que son considerados, aún más profundos, prevén un entorno político, económico y social radicalmente diferente al del pasado, El ambiente competitivo externo del futuro será igualmente diferente y extremadamente exigente.

Estos cambios llevaron a las empresas y los estados en el mundo a la falta de competitividad y están provocando que las bases de éxito de los países y de las empresas requieran de una revisión completa o de lo contrario, se llegará a ser tan ineficientes que amenacen la existencia de la organización. Esta situación de **obsolescencia**⁶ se agravará para los que no realicen ajustes, ya que el cambio continuará siendo lo más constante al termino de los noventas y principios del nuevo siglo, pues dicha situación si es externa a la organización obliga a modificaciones internas.

Ante esta evaluación acelerada de la competitividad, ha surgido en los noventas el novedoso enfoque llamado `reingeniería', cuyo tema central es el rediseño completo de las empresas y estados para adecuarlos a las exigencias de esta década y para enfrentar de la mejor manera el siglo venidero. Las formas o esfuerzos tradicionales de mejorar la eficacia no están cumpliendo con los nuevos y altos requerimientos, ya que tratan de

⁶ *Obsolescencia: Perder el valor.*
Diccionario Enciclopédico Quillet, tomo VI. Editorial Cumbre, S.A. México, D.F. 1977.

mejorar o arreglar lo existente, que está obsoleto.

La reingeniería propone empezar el proceso de cambio con una 'hoja limpia', trabajando desde las necesidades actuales y futuras externas del cliente o usuario hacia el interior de las empresas y del Estado.⁷ Se trata de un cambio radical de las instituciones para mejorarlas y ajustarlas al imperativo de un mundo altamente exigente en la actualidad y particularmente en el futuro.

Surgida de las crecientes presiones de los noventa la reingeniería es el concepto más reciente de mejora empresarial y estatal (productividad, calidad, tiempos de entrega reducidos y confiables, innovación, etc.). Su aplicación se asocia con un conjunto de técnicas o herramientas que afectan desde los niveles gerenciales hasta los operativos.⁸ Al enfoque actual de la mejora continua de las instituciones (calidad total) se adicionan en forma complementaria y amplía el nuevo enfoque de su mejora discontinua (reingeniería).

Los aumentos significativos resultantes en la productividad y la calidad como consecuencia de la reingeniería, crean un nuevo potencial de crecimiento económico, mayores ingresos, salarios más altos y una creciente mejora en el estándar de vida.

⁷ Ramírez Amador, Eugenio. Universidad de Costa Rica. Facultad de Ciencias Económicas. CICAP. Seminario Reingeniería de Recursos Humanos. Pág.: 22

⁸ *Ibidem*. Pág.: 32

A nivel mundial se le está considerando como 'la fórmula para una explosión mundial en la productividad y la calidad'; sin embargo no es la 'última palabra'⁹, ya que probablemente surgirán nuevas corrientes administrativas que mejoren los procesos anteriores. Por esta razón, los cambios en las estructuras y procesos empresas y los estados son actualmente una ola mundial y se les considera como el gran reto del final de los noventas para sobrevivir institucionalmente y competir como país y empresa.

Esta relación y tendencia de las organizaciones hace necesario el promover un cambio en el Banco de Costa Rica si quiere continuar dentro del entorno comercial competitivo en que se encuentra; parte esencial al que debe dirigirse el cambio es a la administración del recurso humano.

Es necesario reorientar las políticas y lineamientos en torno al mismo. La conceptualización de la organización como sistema abierto, dinámico y flexible, que intercambia energía con el medio ambiente y recibe de éste los insumos necesarios para su funcionamiento, y el aporte de teorías como la de relaciones humanas, ha llevado a replantear la importancia del recurso humano, como el más valioso de la organización.

Sin embargo, la teoría no coincide con la práctica en la realidad institucional y empresarial, no se brindan las condiciones necesarias para que dichos recursos humanos

⁹ Hammer, Michael y James Champy. Reingeniería. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa.;Casi todo está errado! Grupo Editorial Norma. Pág.: 6

puedan desarrollar a cabalidad todas sus potencialidades, dentro de los límites objetivos impuestos por la racionalidad de la lógica del mercado.

En ese sentido cobra importancia los lineamientos de la concepción de "proceso", emanados del enfoque de la reingeniería, como un método para organizar efectivamente la administración de las instituciones y las empresas.

Para ello es imprescindible contar con una conceptualización del proceso de la gestión de los recursos humanos, compuesto por una serie de subprocesos, tendientes a proveerles tanto a las instituciones, como a las empresas el recurso más valioso de que disponen: sus empleados.

Ante las políticas de cambio en el entorno, es necesario revisar y evaluar los procesos internos utilizados en las diferentes Secciones que dependen jerárquicamente de la JGRH, quien a su vez depende directamente de la Gerencia General, con el fin de establecer si es necesario mejorar los servicios que brinda el Banco de Costa Rica a sus funcionarios, ya que este ha crecido en número de empleados y oficinas con el correr del tiempo.

Es importante destacar que las oficinas de la JGRH fueron trasladadas del edificio de Oficinas Centrales del Banco al edificio de Telebanco, lo que no permite establecer una

comunicación directa entre oficinas de apoyo para la generación de las estrategias que requiere el Banco.

Así, se hace necesario revisar y analizar si los métodos empleados en la Sección de Investigación y Políticas de Personal han dotado a la Institución del personal idóneo de acuerdo con las necesidades organizacionales. Asimismo, mantener una estructura salarial equitativa, complementada con un adecuado régimen de incentivos, beneficios y servicios que posibiliten un alto grado de motivación y un ambiente de trabajo apropiado para el recurso humano.¹⁰

Por otra parte, la Sección de Desarrollo y Capacitación debe proveer a la Institución de personal ejecutivo, técnico y administrativo preparado para desempeñar sus funciones con mayor eficiencia; preparar funcionarios para la sucesión de puestos y mantener a los empleados actualizados con los cambios e innovaciones tecnológicas o de cualquier índole, posibilitando su constante superación profesional.¹¹

Dentro de la Sección Servicios al Personal, es necesario enfocar la investigación sobre los procesos que se utilizan para operacionalizar las políticas de personal para brindar a los empleados servicios de remuneraciones y beneficios que de acuerdo con ello

¹⁰ Banco de Costa Rica. Jefatura General de Recursos Humanos. Manual de Organización y Funciones. 1993

¹¹ *Ididem*

correspondan; así como servir de apoyo a la administración del Banco para la toma de decisiones relacionadas con esos servicios.¹²

Por lo anterior, la presente investigación trata de resolver el siguiente problema:

¿Se requiere un cambio de estructura, procesos, cultura y recurso humano para mejorar el servicio que se brinda a todos los funcionarios de la Institución en las secciones dependientes a la Jefatura General de Recursos Humanos del Banco de Costa Rica?

¹² *Ibidem*

CAPÍTULO III

OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE LA INVESTIGACION

3.1- OBJETIVO GENERAL

Estudiar la necesidad de un cambio en la estructura, procesos, cultura y recurso humano utilizados en la JGRH del Banco de Costa Rica requerido para que la Institución mejore el servicio que brinda a sus funcionarios.

3.2- OBJETIVOS ESPECIFICOS

Realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) presentes en la JGRH.

Estudiar el grado de aceptación por parte de los funcionarios del Banco de los servicios ofrecidos y de los procesos que emplea la JGRH para generarlos.

Determinar con la participación de los funcionarios del área en estudio y de otros que recomiende la JGRH, los cambios considerados como prioritarios en los procesos del servicio brindado a los demás miembros de la Institución.

Plantear los cambios de estructura, procesos, cultura y recurso humano en la JGRH, con el fin de ser presentado a análisis, revisión y posterior aprobación de las Autoridades correspondientes.

3.3- PREGUNTAS DE INVESTIGACION

¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en la JGRH?

¿Cuál es el grado de aceptación y satisfacción de los usuarios respecto a los procesos empleados en los servicios brindados por la JGRH?

¿Cómo determinar los cambios que serán considerados prioritarios sobre los procesos utilizados en los servicios que brinda la JGRH?

¿Cuál es la forma plantear los cambios en la estructura, procesos, cultura y recurso humano de la JGRH, para ser presentado a análisis, revisión y posterior aprobación de las Autoridades correspondientes?

CAPÍTULO IV

METODO DE INVESTIGACIÓN

El método es una manera por medio de la cual se va a desarrollar una actividad, ya sea investigativa o de otra índole, Armando Asti señala: "Puede definirse el método como un procedimiento o un conjunto de procedimientos que sirven de instrumento para alcanzar los fines de la investigación".¹³

Asimismo, Arellano describe que: "método, es un conjunto de procedimientos sistemáticamente diseñados para lograr un objetivo. En el caso más específico, que nos interesa, método de recolección son estrategias (conjuntos y secuencias de procedimientos) que han sido diseñados para la obtención de datos (información)".¹⁴

Con base en la teoría sobre la metodología de la investigación, los estudios exploratorios tienen por objeto esencial familiarizarnos con un tópico desconocido o poco estudiado o novedoso. Esta clase de investigaciones sirven para desarrollar métodos a utilizar en estudios más profundos.

Los estudios descriptivos sirven para analizar cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes.

¹³ Asti, Armando. *Metodología de la Investigación*. V Edición. Editorial Kapeluz, Argentina. 1973. Pág.: 27

¹⁴ Arellano, Jaime. *Elementos de Investigación*. VIII Edición. EUNED. Costa Rica. 1990. Pág.: 119

Está investigación se enmarca dentro del método descriptivo, ya que se considera éste como el más razonable y adecuado, pues permite obtener y mostrar las condiciones existentes producto de los efectos, procesos en marcha y otros.

Arellano nos explica que "el estudio puramente descriptivo sólo se propone describir, retratar en aspectos relevantes una realidad particular, esa realidad puede consistir en una o más variables del individuo, de grupos, de instituciones".¹⁵

Esta investigación implica recopilar datos, tabularlos y darles una adecuada interpretación, técnicas que sin duda hacen más valiosa esta investigación, ya que "la investigación descriptiva tiene por objetivo exponer las características de los fenómenos, Tiene carácter diagnóstico cuando se propone establecer relaciones causales entre ellas".¹⁶

La investigación descriptiva se define como: "Etapa preparatoria del trabajo científico que permite ordenar el resultado de las observaciones de las conductas, las características, los factores, los procedimientos y otras variables de fenómenos hechos. Este tipo de investigación no tiene hipótesis explícitas".¹⁷

¹⁵ *Ibidem.* Pág.: 80

¹⁶ Ganza, A. *Métodos y Técnicas de Investigación.* III Edición, Editorial Siglo XXI. Argentina. 1988. Pág.: 7

¹⁷ Canales y otros. *Metodología de la Investigación.* Editorial Carvajal S.A. Colombia. 1989. Pág.: 53

Así mismo, la naturaleza descriptiva pretende descubrir las principales modalidades de cambio, formación o estructuración de un fenómeno y las relaciones que existen con otros dentro de un entorno externo como interno.

No pretende únicamente medir, sino también el comparar resultados e interpretar para lograr un mejor conocimiento de la situación de interés.

La investigación descriptiva se fundamenta en tres pasos:

- a. Ubicar el problema central de investigación, dentro de las condiciones imperantes.
- b. Buscar las condiciones necesarias para que se dé el suceso u objetivo que se pretende lograr.
- c. Buscar la información necesaria que permita alcanzar el logro total de los objetivos.¹⁸

Interesa describir básicamente, una situación de las condiciones de los procesos en los servicios que se brindan por parte de la JGRH, para los funcionarios del Banco de Costa Rica.

¹⁸ Best, John. *Como Investigar en Educación. V Edición. Editorial Morta. Madrid, España. 1982. Pág.: 77*

No se pretende dejar la posibilidad de que con el avance de la investigación, resulte posible que se deban dar las razones o causas que provocan ciertos fenómenos encontrados, con lo cual el estudio también presentaría un modelo de tipo correlacional o explicativo.

Lo anterior se justifica en que si se determina que se deben modificar los procesos, es por el hecho de haber realizado investigaciones en otras variables que determinan la necesidad de que se ejecuten los cambios; así también, se debe explicar por qué ocurre este fenómeno y en que condiciones se producen.

CAPÍTULO V

HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Las hipótesis nos indican lo que estamos buscando o tratando de mostrar y pueden definirse como descripciones o explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones.¹⁹

Con base en lo anterior, las hipótesis planteadas para la presente investigación son:

- Los procesos que se realizan para generar los servicios que brinda la JGRH no se han modificado para mejorar la atención a los funcionarios aunque el Banco ha crecido en número de empleados y oficinas.

- Los funcionarios de la JGRH deben participar en la formulación de los cambios en los servicios brindados, porque además de conocer los largos trámites que se necesitan para obtener un servicio, percatan directamente las necesidades de los empleados y pueden generar modificaciones que beneficien los procesos utilizados.

- Si se determina la necesidad de cambios, es necesaria la reformulación en la distribución de las labores para cada uno de los funcionarios de las diferentes secciones de la JGRH, dado que deben estar dentro de procesos con menor cantidad de etapas para cumplir con las necesidades que se solicitan.

¹⁹ Hernández Sampieri, Roberto y otros. *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hill. México. Agosto, 1994. Pág.: 76

CAPÍTULO VI

MODELO DE ANÁLISIS

Jefatura General de Recursos Humanos (JGRH)

<i>Dimensión de Análisis</i>	<i>Variables</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Fuentes</i>
Microambiente de la Institución	Estructura organizacional	División del trabajo	Manuales de Normas y Procedimientos
		Personal de la JGRH	Análisis de puestos
		Jerarquización	Políticas internas de la Institución
		Misión de la JGRH	
		Servicios que se brindan en la JGRH	Revisión de los procesos según la misión de la JGRH y de cada Sección en particular
		Ubicación física	
	Procesos	Requerimientos para un cambio en la JGRH	Encuestas a los funcionarios
		Resistencia al cambio	Entrevistas con los empleados
		Labores rutinarias	Diferentes obras sobre conceptos modernos teórico-administrativos de la función de administración de los recursos humanos
		Desaprovechamiento de sistemas automatizados	

Fortalezas y debilidades

Servicios brindados a los funcionarios

Entrevistas con los funcionarios

Procesos utilizados en la generación de servicios de la JGRH

Encuestas para los funcionarios

Servicios que brinda la Institución a sus funcionarios

Servicios actuales

Entrevistas con los funcionarios

Servicios potenciales

Encuestas con los funcionarios

<i>Dimensión de Análisis</i>	<i>Variables</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Fuentes</i>
Macroambiente de la Institución	Oportunidades y amenazas	<p>Dependencia jerárquica</p> <p>Misión del Banco</p> <p>Objetivos del Banco</p> <p>Corrientes de cambio en los procesos de Administración</p> <p>Plan de reestructuración del Estado</p> <p>Acuerdos entre partidos mayoritarios</p> <p>Competitividad de la Banca Estatal ante la apertura de la Banca Privada</p>	<p>Diferentes obras sobre conceptos modernos teórico-administrativos de la función de administración de los recursos humanos</p> <p>Convenios con Instituciones internacionales</p> <p>Proyectos de Ley de reforma del Estado y de Reforma del Sistema Bancario Nacional</p> <p>Leyes aprobadas por el Poder Legislativo</p>

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Alpander, Guvenc. Planeación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos. Editorial Norma, S.A. Serie Desarrollo Gerencial, Colombia, 1985.

Arellano, Jaime. Elementos de Investigación. VIII Edición. EUNED. Costa Rica. 1990.

Asti, Armando. Metodología de la Investigación. V Edición. Editorial Kapeluz, Argentina. 1973.

Bancosta. Boletín Informativo de los Empleados del BCR. Edición N° 22. Abril-Mayo, 1995.

Banco de Costa Rica. Misión, Estrategia Genérica, Objetivos. Febrero 1994.

Banco de Costa Rica. Jefatura General de Recursos Humanos. Manual de Clasificación y Valoración de Puestos. 1993

Banco de Costa Rica. Jefatura General de Recursos Humanos. Manual de Organizaciones y Funciones. 1993

Best, John. Como Investigar en Educación. V Edición. Editorial Morta. Madrid, España. 1982.

Canales y otros. Metodología de la Investigación. Editorial Carvajal S.A. Colombia. 1989.

Diccionario Enciclopédico Quillet, tomo VI. Editorial Cumbre, S.A. México, D.F. 1977.

Elordy, Juan Ignacio. Estrategia de Empresas y Recursos Humanos. McGraw Hill Interamericana. México, 1994

Ganza, A. Métodos y Técnicas de Investigación. III Edición, Editorial Siglo XXI. Argentina. 1988.

Hammer, Michael y James Champy. Reingeniería. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado! Grupo Editorial Norma.

Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. Editotial McGraw Hill. México. Agosto, 1994.

Ramírez Amador, Eugenio. Seminario Reingeniería de Recursos Humanos. Universidad de Costa Rica. Facultad de Ciencias Económicas. CICAP.