



INVESTIGACIÓN SOBRE LA ACTUAL POLÍTICA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA OFICINA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.

Lic. Nieves Estela González García.
ONAT de la Provincia Holguín.

INTRODUCCIÓN

Es oportuno iniciar el presente trabajo comentando que la Gestión de Recursos Humanos es nueva, apenas dieciséis años tiene el Primer Congreso Mundial efectuado (Washington 1986), en los siguientes realizados se ha ido perfeccionando el objeto y objetivos actuales de la Gestión de Recursos Humanos, trascendiendo el objeto de la clásica Dirección ó Administración de personal para convertirse en una función integradora que comprende“todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización”. (1) (Anexo I)

En la última década del siglo XX, a partir de la importancia que el mundo contemporáneo otorga a la *Gestión* al considerarla la esencia de los procesos de dirección y a los *Recursos Humanos* el activo más preciado de cualquier organización, único capaz de asimilar el ritmo de cambios importantes que asumirá la humanidad en el presente siglo, llamado desde hace más de una década por el Dr. Peter Drucke

Sociedad del Conocimiento”, los estudiosos de esta materia propusieron una cantidad considerable de modelos de Sistemas de Gestión de Recursos Humanos, entre los que están el de la Corporación Andina de Fomento (1991), Modelo de Haper y Linch (1992), Modelo de Chiavenato (1993), Modelo de C. Bustillo (1994), Modelo del CIDEA (1994) y Modelo de Puchol (1995).

En esa misma década, en Cuba, año 1995, se crea la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT), como parte del proceso de reformas económicas que vive el país, que nos permitirán en un futuro cercano la reinserción al contexto de una economía mundial desarrollada y altamente globalizada.

Desde el mismo momento de su fundación la Oficina recibe una fuerte influencia de los patrones internacionales de Administraciones Tributarias y en el año 1997 recibió colaboración Canadiense que permitió iniciar un activo programa de implantación del Tax Solución

(producto informático del Centro Interamericano de Administradores Tributarios), en una cantidad importante de oficinas municipales, lo que representa modernización del proceso tecnológico, lo que unido a otros factores, facilitó el ingreso de la ONAT al Centro Interamericano de Administradores Tributarios (CIAT).

Alcanzado este nivel de desarrollo tecnológico y en atención al actual contexto en que se mueve la organización es una necesidad dotarla con inmediatez de una política o Sistema de Gestión de Recursos Humanos que contribuya a alcanzar los objetivos propuestos en el Plan Estratégico 2001 – 2005 que finalmente conducirá a la visión de ser “UNA ADMINISTRACION TRIBUTARIA MODERNA CON EL RECONOCIMIENTO DE LA SOCIEDAD”.

El presente trabajo tiene por objeto la Gestión de los Recursos Humanos y como objetivo valorar la actual Política de los Recursos Humanos de la ONAT a la luz de las modernas teorías sobre este tema, con la finalidad de contribuir a la aplicación de un modelo que se corresponda con el actual estado de desarrollo.

El primer antecedente del tratamiento a los Recursos Humanos en la naciente Oficina de Administración Tributaria data del año 1996, se recoge en el documento “Objetivos y Estrategias para 1996 – 1998” donde se plantea como estrategia de desarrollo de los Recursos Humanos las siguientes :

Desarrollar talleres, seminarios y actividades similares que propicien el intercambio de experiencias en materia de recaudación y fiscalización y sirvan de vía para incrementar y generalizar conocimientos.

Celebrar cada año un seminario tributario internacional.

Estudiar y proponer un régimen de retribución especial a los trabajadores de la ONAT que estimule la ética profesional y la permanencia en la ONAT.

Elaborar calificadores de cargos propios e instrumentar procedimientos de capacitación y selección de personal que aseguren la debida calidad del personal que ingresa.

Apoyándose en el fondo propio de divisas proponer regímenes de estimulación material a los trabajadores de las áreas o territorios más afectados por el éxodo excesivo de personal.

Establecer un programa de atención a los trabajadores de la ONAT a todos los niveles dirigido a incentivar las actitudes y el desempeño de los trabajadores.

Desarrollar la cultura organizacional, buscando la formación de normas y valores éticos y de eficiencia y calidad del trabajo en el personal.

Establecer y organizar formas ágiles y profundas de evaluación del desempeño de los funcionarios y técnicos, asociadas a los resultados del trabajo

individual y su influencia en los del colectivo.

Aplicar consecuente y sistemáticamente el reconocimiento individual y en colectivo a los trabajadores que cumplen las tareas encomendadas con calidad y a tiempo. Considerarlos prioritariamente entre los técnicos designados para cursos, delegaciones al extranjero, etc.

Crear un ambiente de trabajo favorable al desarrollo de un sentimiento de pertenencia a la organización.

Trabajar en la elevación de los valores morales y revolucionarios de los trabajadores de la ONAT y desarrollar una actitud de honestidad e incorruptibilidad.

En el año 1999 se aprecia la voluntad en la máxima dirección de la ONAT de estructurar uno de los subsistemas de gestión de recursos humanos a través del proyecto de calificadoros de cargos propios del 9 de febrero de 1999, propuesto por el Comité de Evaluación de Puestos, y cuya elaboración corrió a cargo del Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo (IEIT) en

coordinación con la Dirección de Recursos Humanos de la ONAT. En la actualidad es el perfil de cargos que se utiliza en las oficinas que se encuentran incorporadas al Sistema Integral Cubano de Administración Tributaria (SICAT).

En el mes de junio de ese propio año, se presenta el "Proyecto de Política de Recursos Humanos", que constituye a nuestro criterio el primer antecedente de una interpretación moderna del papel de los Recursos Humanos en la Oficina y una propuesta integradora de la gestión.

En mayo del año 2000 ese proyecto se circuló a las direcciones funcionales o Departamentos Provinciales de Recursos Humanos, convirtiéndose a partir de ese momento en la política rectora para el tratamiento de los recursos humanos en la ONAT.

Después del estudio detenido del documento "Política de los Recursos Humanos en la ONAT" nos percatamos que tiene influencia o expresado de otra forma, tiene similitud con uno de los actuales modelos de Sistema de Gestión de Recursos Humanos propuesto por el Centro de Investigaciones y Documentación sobre Problemas de la Economía, el Empleo y las Calificaciones Profesionales (CIDECE), San Sebastián 1994.

A continuación expondremos una tabla comparativa donde se puede apreciar las similitudes que existen entre los subsistemas que en este modelo se proponen y las definidas por la ONAT en su Política de Recursos Humanos.

Política de Recursos Humanos ONAT. Habana, 2000	"Sistema de Gestión de Recursos Humanos". CIDECE, San Sebastián, 1994.
1.-Estructura plantillas y perfeccionamiento orgánico.	1.- Organización
2.- Planificación de los Recursos Humanos	2.- Planificación
3.- Captación, selección y empleo	3.- Selección
4.- Preparación del personal	4.- Formación

5.- Evaluación del desempeño	5.- Evaluación
6.- Remuneración y reconocimiento	6.- Retribución
7.- Promoción	7.- Desarrollo
8.- Convenios colectivos de trabajo	8.- Relaciones laborales
9.- Comunicación interna	9.- Información y control

En el modelo del CIDEDEC la planificación y el desarrollo constituyen aspectos básicos para su ejecución. La función de comunicación es el eje central que une a los gestores del sistema con los Recursos Humanos de la organización, se hace referencia a los resultados como un elemento significativo puesto que el sistema no es un fin en si mismo, sino un simple medio, para obtener los objetivos deseados. Este es un sistema que muestra a la gestión de Recursos Humanos en su integridad donde se conjugan los objetivos de la organización con los objetivos del sistema de Recursos Humanos.

En los momentos actuales se encuentra identificado como un problema en la ONAT: “Deficiente comunicación dentro y entre las áreas de los distintos niveles de la organización”(2)

Para lograr el funcionamiento exitoso de este modelo se precisa de una gran fluidez en la información y en las relaciones dentro de la organización y con el entorno.

Es el momento oportuno para exponer la interrogante que motivó el presente trabajo.

¿La Política de Recursos Humanos de la ONAT está en correspondencia con su actual nivel de desarrollo?

Subsistema de Organización.

Comencemos el análisis por la Política de Estructura, Plantillas y Perfeccionamiento Orgánico.

¿Cuáles son las limitantes que tiene la ONAT para aplicar en estos momentos un subsistema de organización de los Recursos Humanos?.

Tal y como se definió en el mes de diciembre del año 2000 en el ejercicio realizado por un equipo de trabajo, integrado por 11 compañeros de la Dirección Nacional que contó con el asesoramiento de la Empresa Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT) del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, uno de los problemas claves de la ONAT, es: “El Sistema Organizativo Actual (estructura, funciones y recursos) no se corresponde con los cambios ya realizados y los previstos en el futuro”(3)

Este problema se manifiesta en primer lugar en la incorporación de 70 Oficinas Municipales, que representa el 41% del total, al Sistema Integral Cubano de Administración Tributaria (SICAT), contar con dicha tecnología conlleva a una serie de

beneficios que traen aparejado mejoras en el proceso de coordinación tanto internos como externos, pero a la vez con su aplicación se enfrenta una nueva disyuntiva ¿Cómo se organizarán las Oficinas Municipales restantes que representan un no despreciable 59%?, ¿Cómo se enlazarán ambos tipos de estructuras municipales con las Oficinas Provinciales?. El SICAT se ha convertido en el primer paso y a su vez promotor de un “rediseño de la organización” o reingeniería como se llama en la literatura especializada. Al concluir ese proceso de cambios se logrará dejar atrás la estructura mecánica o burocrática con que se organizó la Oficina en sus comienzos para pasar a una estructura orgánica.

Por ende es necesario que el objetivo estratégico No. 6 del Plan 2001 – 2005 correspondiente a: “Perfeccionar el Sistema Organizacional” que da respuesta al problema clave planteado debe ser ponderado y ampliado teniendo en cuenta además las cuatro cuestiones fundamentales de todo sistema organizativo:

Estrategia Organizativa (buscar coherencia entre misión, estrategia y estructura).

El diseño de la organización (resultante del proceso de reingeniería, debe obtenerse un nuevo organigrama ajustado a las peculiaridades de cada provincia, que tenga en cuenta además de la cantidad de contribuyentes, la carga contributiva, características geográficas del territorio, y perspectivas de desarrollo económico para diseñar eficientes relaciones de enlace con el entorno).

Coordinación de los esfuerzos de las partes, para el logro de los objetivos.

Diseño de los elementos Organizativos para la ejecución de la actividad de trabajo, en el puesto área y fase del proceso.(Diseños de puesto de trabajo y sus profesiogramas)

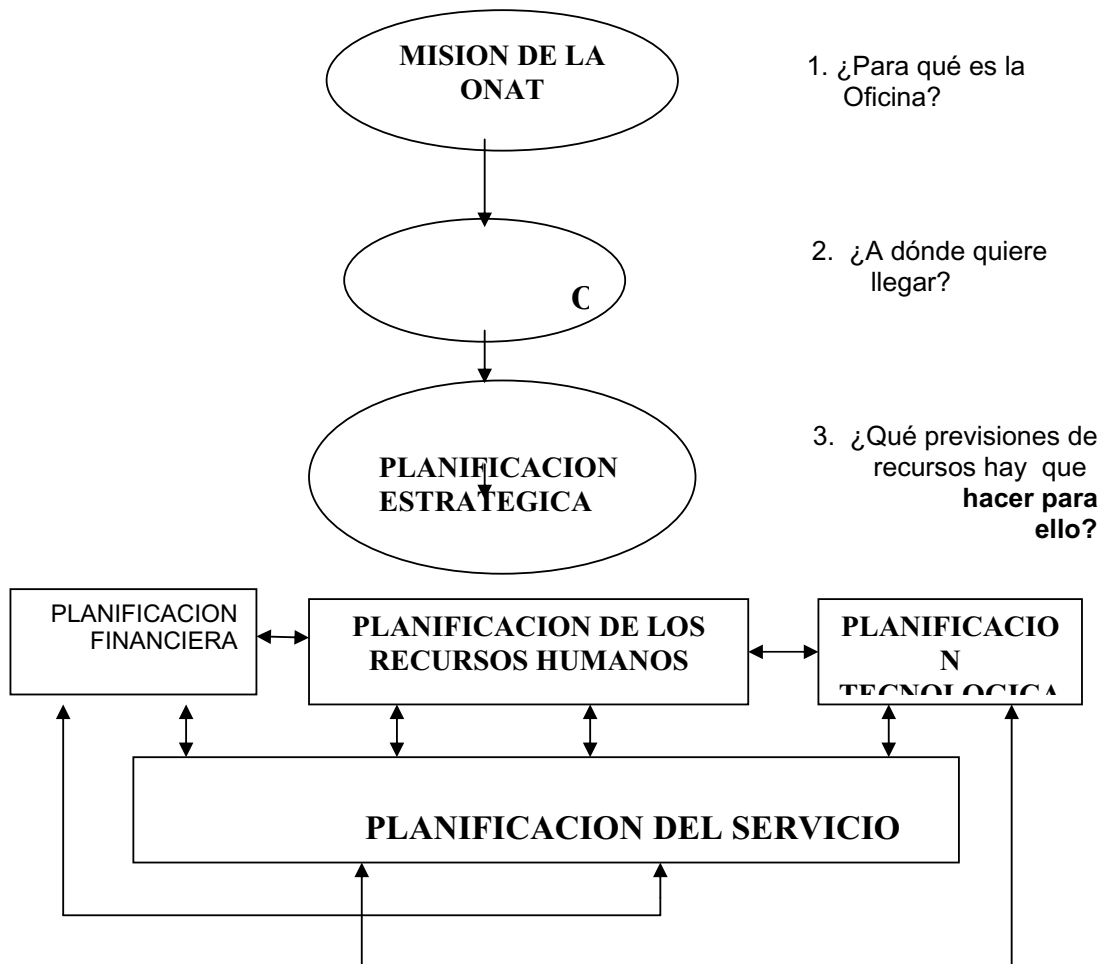
Sin una estructura organizativa coherente, poco puede hacerse en lo que a Organización de Recursos Humanos propiamente dicho se refiere. Sólo a partir de una Oficina diseñada para el cumplimiento de su misión y flexible para asumir los constantes cambios necesarios en el logro de su visión, podrán diseñarse puestos con sus correspondientes profesiogramas que expresen una relación entre especialización y satisfacción, diseñar dimensiones nuevas y roles a los trabajadores que impliquen variedad de habilidades, que desalojen de la ONAT la filosofía Taylorista de una excesiva especialización, logrando además, autonomía, comunicación eficiente, información suficiente y un compromiso entre la dirección y los trabajadores, tal y como lo necesita la Administración Tributaria Moderna que soñamos alcanzar.

Subsistema de Planificación.

Continuemos el análisis con otra de las denominadas por el Dr. Armando Cuesta Santos en su Libro “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”, **Actividades Claves** de la Gestión los Recursos Humanos: La Panificación o Planeación de los Recursos Humanos.

Expongamos de forma gráfica el lugar preponderante que ocupa la Planeación de los Recursos Humanos en la planificación estratégica, tal y como lo define el referido autor..... “ queremos insistir, la dirección de RH tendrá un papel preponderante, convirtiendo los objetivos estratégicos de la empresa en objetivos del personal.....” (4)

Ubicación de la planificación de RH en la planeación estratégica.



La Política de la ONAT en materia de planificación en estos momentos se reduce a: “La determinación de la necesidad de nuevos trabajadores se realizará partiendo de las plantillas vigentes de cargos, considerando los cargos vacantes o que se espera queden vacantes”. (5)

Como se observa en la política planteada, se pierde el carácter sistemático, estratégico e integral que

debe poseer el proceso de planificación.

Eugenio María Recio (1980) dice que planificar es “pensar en el futuro, para actuar sabiamente en el presente .”

Son muchos los autores que han llevado el término planificación al ámbito específico de la Gestión de Recursos Humanos, Francisco Javier Barranco 1989, Andrew F, Sikula y Jonh F, Makenna (1989), Werther y Davis en 1991. Citaremos aquí, esta última dada por los autores en el libro

“Administración de Personal y Recursos Humanos”.

“La planificación de Recursos Humanos consiste en poner en práctica una técnica para determinar en forma sistemática la previsión y demanda de empleados que una organización tendrá. Ésta permite al Departamento de Personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento oportuno”.

Los planes respecto a los recursos humanos, llevan tiempo, requieren información relevantes y tener previamente diseñada la estructura organizativa para poder prever:

- ¿Cuántos empleados harán falta en el futuro?.
- ¿Qué aptitudes se necesitan?.
- ¿Cuál es nuestra existencia actual de personal y capacidades?.
- ¿En qué proporción perdemos personal?.
- ¿Qué clase de estructura de edad tenemos y qué queremos?.
- ¿Debemos capacitar a nuestro personal después que entra en la organización, o en los planes de carrera de la Universidad en el presente quinquenio, se incluirán asignaturas afines que nos posibilitará adquirir ya personal capacitado?.

Como se observa, un sistema de planificación, para poder exponer las necesidades futuras en relación a cantidad y la calidad de los recursos humanos que se necesitan, requiere al menos tener definida la visión futura de la estructura organizativa que tendrá la ONAT una vez concluido el perfeccionamiento orgánico.

¿Cómo debe acometerse entonces la Planificación de los Recursos Humanos en la ONAT, de acuerdo la situación concreta de estos momentos?.

Llama poderosamente la atención al revisar el Plan de Acción elaborado para alcanzar el objetivo estratégico de “Fortalecer la Gestión de los Recursos Humanos”, que no se incluya ninguna acción encaminada a la Planificación que requiere la Oficina, téngase en cuenta el rol proactivo, estratégico y sistemático que le confiere el Dr. Armando Cuesta Santos.

En atención al las condiciones actuales se recomienda que la Planificación de Recursos Humanos se dirija a:

1. La realización de una Auditoria de Recursos Humanos siguiendo el procedimiento propuesto por el Master Reynaldo Zaldívar Velázquez en 1996, “Diseño para la realización de Auditorias de Gestión de Recursos Humanos”.
2. La realización del inventario de personas
3. Prever los recursos necesarios para la capacitación, desarrollo, remuneración y estimulación de los Recursos Humanos.

La planificación vista así nos permitirá materializar la conjugación de los intereses de la Oficina con las políticas e intereses macroeconómicos de manera que se puedan cumplir las responsabilidades sociales y obligaciones que por ley, en materia de legislación laboral y seguridad social, nos vienen impuestas.

Subsistema de Selección.

Política de Selección, Captación y Empleo.

Se define la selección como un proceso técnico – administrativo mediante el cual la organización busca, examina e incorpora a personas idóneas, entiéndase por idóneas no las mejores aisladamente considerada, sino aquellas que mejores se adecuen a las exigencias de un puesto .

El Dr. Cuesta Santos en su definición expone el carácter técnico-estratégico del proceso de selección al definirla como “un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas , con el objetivo de encontrar el candidato que mejor de adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y una empresa concreta o específica”. (6)

Si bien puede incluirse dentro de las fortalezas de la ONAT el Procedimiento de Captación, Selección y Empleo que se reguló desde el año 1998 y define políticas y programas para garantizar la incorporación del personal, empleando técnicas y métodos de evaluación confiables para determinar las capacidades y potencialidades de los candidatos; él sólo permite conocer **QUE TIENE EL CANDIDATO**.

¿Dónde radica su debilidad?

Desde el año 1999 en el Informe de Balance del Trabajo Anual, se reconoce como una deficiencia la carencia de calificadoros de cargos propios. Durante el ejercicio para conformar el Plan Estratégico 2001-2005 se registra como un problema clave: “Ausencia de los calificadoros de cargos propios”

Exponemos algunas consideraciones para ilustrar las incidencias altamente negativas de la carencia de éstos en el proceso de selección.

En el éxito de una organización y el cumplimiento de su misión tiene un peso importante la calidad del personal. Para contar con el proceso de selección adecuado, se requiere de la definición exacta de aquello **QUE SE BUSCA**, esa información anterior que se precisa sobre el puesto a cubrir se encuentra en el **diseño de puestos de**

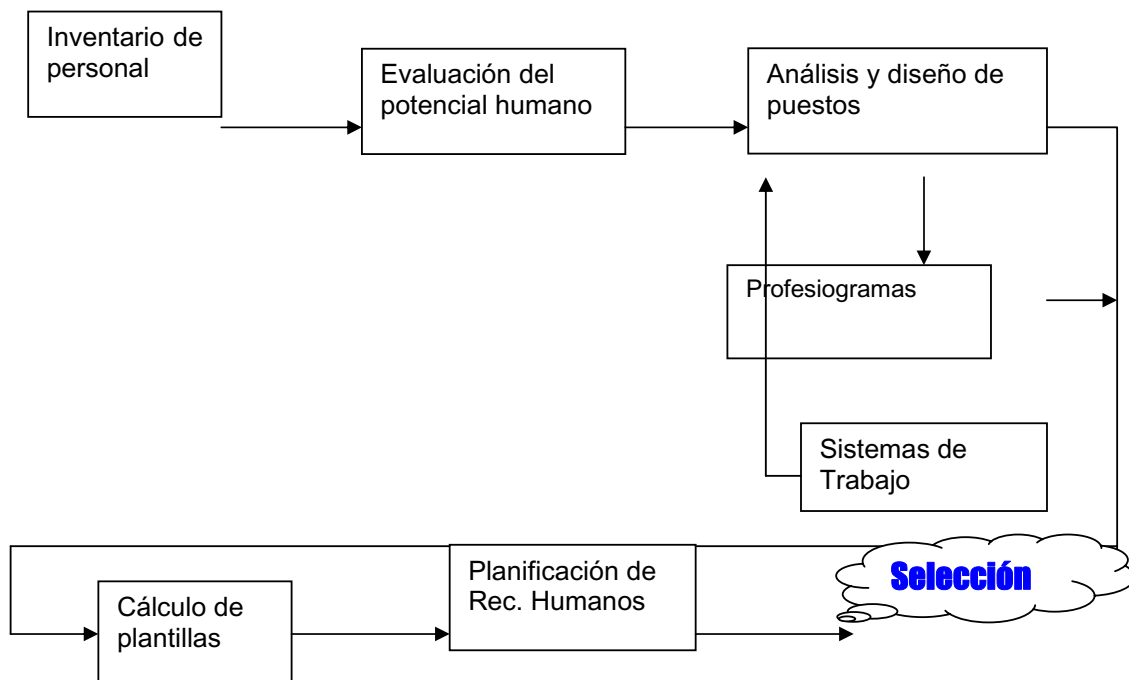
trabajo y su probable evolución futura y las exigencias para quien lo ocupe en los **profesiogramas**.

En la ONAT sólo las oficinas integradas al SICAT inician su proceso de selección partiendo de los perfiles de cargo, en las restantes no parte de exigencias o requisitos del cargo diseñados por la Oficina, es decir no se establece **QUE SE BUSCA**.

Al concluir el proceso de selección, que en todos los casos, un proceso de selección eficaz, plantea comparar de manera flexible las variables **¿Qué se busca y qué se tiene?** con vistas a identificar al candidato que posee las condiciones idóneas para el puesto, sólo se conoce **QUE SE TIENE**, sin la posibilidad de comparar con lo **QUE SE BUSCA**.

También es necesario ... “ que antes de iniciar cualquier actividad de selección, primero se debe conocer todo lo necesario sobre el personal disponible(inventario de personal), después deberá realizarse la evaluación del potencial humano, actividad cuyo carácter prospectivo posibilita una visión estratégica del personal disponible, sabiendo a quienes recurrir en el presente o el futuro. Le continua la actividad de análisis y diseño de puestos de trabajo con sus expresiones en los profesiogramas, en conjunto con la definición de los procesos y sistemas de trabajo (tecnología de las tareas), permitiendo entonces el cálculo de las plantillas necesarias y luego la planeación recursos humanos, donde se integran otras actividades claves relativas a la formación, promoción, jubilación, etc, asociadas a la selección a emprender. Sólo después, en buena técnica, correspondería iniciar la selección de personal”.(7)

Flujo de Actividades de la GRH precedente de la selección



Por otra parte se establece diferencias entre reclutamiento y selección prestando mayor atención a ésta última. Este énfasis no es adecuado. La selección es la etapa final del proceso de reclutamiento. Es conveniente a la Oficina reducir al mínimo las necesidades de reclutamiento, desarrollando una política de retención. Para ello la organización está obligada a confeccionar:

1. Un programa de jubilaciones que le permita conocer anticipadamente las futuras plazas vacantes que facilite la promoción interna y la capacitación anticipada de los candidatos, lo que ahorraría tiempo y recursos.
2. Una participación activa en el proceso de selección del jefe del área implicada en la ubicación del candidato seleccionado.
3. Estudio o determinación de las influencias del mercado laboral en los territorios donde se encuentran enclavadas las Oficinas, para tener en cuenta si las condiciones de servicio y el sistema de remuneración que ofrece la ONAT son competitivos, pues ello tiene una relación directa con el proceso de captación. En los casos en que la oferta no es competitiva se presentan pocos o ningún candidato y la rotación de personal es alta pues emigran a otros sectores en busca de mejores condiciones o mayor motivación.

Subsistema de Evaluación.

Política de Evaluación del Desempeño.

“ La evaluación del desempeño, o evaluación del rendimiento, o evaluación de la actuación, es la actividad clave de los GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de la organización” (8).

En la ONAT la evaluación del desempeño se fundamenta en el “chequeo trimestral por el jefe inmediato para determinar su cumplimiento y en la evaluación del desempeño según lo establecido en la Resolución 6/98 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social”. (9)

Evaluar el desempeño es mucho más y al igual que la selección tiene un conjunto de procesos o actividades que le anteceden.

La evaluación se realiza en consecuencia a lo dispuesto en el profesigramas. Se debe realizar en base a: el trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las características personales. Es necesario destacar aquí la relación de complemento y retroalimentación que posee el análisis y diseño de puesto y sus profesigramas, con la evaluación del desempeño.



El sistema de evaluación del desempeño comprende los datos de identificación del trabajador y su puesto, el período evaluativo, quién o quiénes realizan la evaluación, los indicadores o parámetros a valorar y el método utilizado.

Con lo dicho hasta aquí se puede apreciar que la evaluación del desempeño en la Oficina dista de ser un sistema integrador de otras actividades claves de los Recursos Humanos.

Aunque el objetivo estratégico No. 2 “ Fortalecer la Gestión de los Recursos Humanos” contempla en su Plan de Acción: “ Perfeccionar e implantar el Sistema de Evaluación Integral del Desempeño de los Trabajadores” sólo después de cumplir todos los pasos que le anteceden, se lograra este importante objetivo.

CONCLUSIONES

Hasta aquí se han examinado cuatro subsistemas de la actual Política de Recursos Humanos en la ONAT, en comparación a lo definido teóricamente por diversos autores del tema, que demuestran que la ONAT no ha alcanzado un nivel de desarrollo organizacional que facilite, **en estos momentos**, el funcionamiento eficaz de un modelo de Sistema de Gestión de Recursos Humanos altamente integrador como el que propone el CIDEC.

Quedo evidenciada la necesidad de un **modelo funcional** de Gestión de Recursos Humanos que compulse el perfeccionamiento de la estructura organizacional y contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Las actividades claves de Gestión de los Recursos Humanos habrán de diseñarse en plena armonía con el Plan Estratégico de la ONAT, la filosofía o cultura organizacional y antes que todo con su misión.

Las actividades claves como: inventario de personal, evaluación del potencial humano, diseño de métodos y puestos de trabajo con los profesiogramas asociados, destacan el valor de la Ergonomía Organizativa en general para las actividades claves como planeación de RH y optimización de plantillas, la selección de personal , la formación, la evaluación del desempeño, el clima organizacional y la motivación; y la necesidad actual de la ONAT de concebir la Gestión de los Recursos Humanos como una disciplina de un amplio carácter- científico- técnico, que demanda de un soporte informático para su desarrollo.

Hasta tanto maduren en la ONAT las condiciones objetivas y subjetivas que posibilite la aplicación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos integrador de funciones, se propone que se evalúe por la Alta Dirección de la ONAT dos posibles variantes: estudia y adaptación a la Oficina del modelo propuesto por Harper y Lynch (1992) o se tenga en cuenta las adaptaciones que proponen los cubanos (Cuesta y Martínez, 1995) al modelo propuesto por Beer. Ambos modelos se anexan con los numerales II y III.

RECOMENDACIONES

Realizar un examen analítico de todos los subsistemas que conforman la actual "Política de los Recursos Humanos" para definir sus limitaciones o banco de problemas.

Conformar con los problemas que se determinen proyectos de investigaciones a realizar por los participantes en los Forum de Ciencia y Técnica que garanticen propuestas de soluciones.

Que se vinculen al logro del objetivo estratégico de fortalecer la gestión de los Recursos Humanos una parte de las investigaciones temáticas que realizarán los estudiantes de la especialidad en Administración Tributaria que se proyecta por el CENCAT en las Universidades de Camagüey y la Habana.

Definidos por la máxima dirección de la organización los factores de situación (características de la fuerza de trabajo, estrategia empresarial, filosofía de dirección, mercado de trabajo y tecnología), proceder a aplicar una Política de Recursos Humanos que se corresponda con el nivel de desarrollo organizacional actual.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Beer, M, (1989) " Gestión de los Recursos humanos. Textos y Casos". Madrid. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- (2) y (3) Plan Estratégico 2001-2005. ONAT. Diciembre del 2000.
- (4) Cuesta, A (1997) " Tecnología de Gestión de Recursos Humanos".
- (5) ONAT (2000) Documento " Política de los Recursos Humanos" .
- (6), (7) y (8) Cuesta, A (1997) " Tecnología de Gestión de Recursos Humanos"
- (9) ONAT (2000) Documento " Política de los Recursos Humanos" .

BIBLIOGRAFIA

- 1 Documento "Oficina Nacional de Administración Tributaria. Objetivos y Estrategias para 1996 – 1998". 16 de enero de 1996.
- 2 Documento "2da Reunión Nacional de Directores de la ONAT. 1997" Cienfuegos 2–3 mayo 1997.
- Documento "Cuarta Reunión Nacional de Directores Provinciales". Pinar del Río 29 - 30 octubre 1998.
- Documento "Reunión Nacional de Directores I Semestre 1998". Ciudad de la Habana. 12 – 14 de julio de 1998.

"Informe resumen de los resultados del pago del estímulo salarial hasta junio 1998".

6 "3ra Reunión Nacional de Directores Provinciales". Ciego de Ávila 22 – 23 de octubre de 1998.

7 Documento "Debilidades que presenta el trabajo en relación con los Recursos Humanos". 3er Seminario Directores Provinciales 9-11/ de febrero de 1999.

8 "Reunión de Directores Provinciales I Semestre Expocuba". 22 - 23 julio de 1999.

9 Documento "Política de Recursos Humanos de la ONAT", Reunión Nacional de Especialistas de la Dirección de Recursos Humanos. Mayo 2000.

10 Documento "Bases de un Sistema de Gestión de los Recursos Humanos para el perfeccionamiento empresarial cubano".

11 "Vías para el desarrollo de la comunicación en la ONAT". Dirección de Recursos Humanos.

"Seminario Taller Nacional de los Recursos Humanos". Matanzas 21 al 25 de mayo/2001.

CIDEC, 1994, "Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos" Donostia – Sebastián . El Centro de Investigaciones y Documentación sobre problemas de Economía, el empleo y las calificaciones profesionales.

14 Cuesta Santos, Armando, 1997, Tecnología de Gestión de Recursos Humanos"

15 Davis, Keith; Werther, William B. 1991. "Administración de personal y recursos humanos"

16 Harper y Lynch, 1992, " Manuales de recursos humanos".

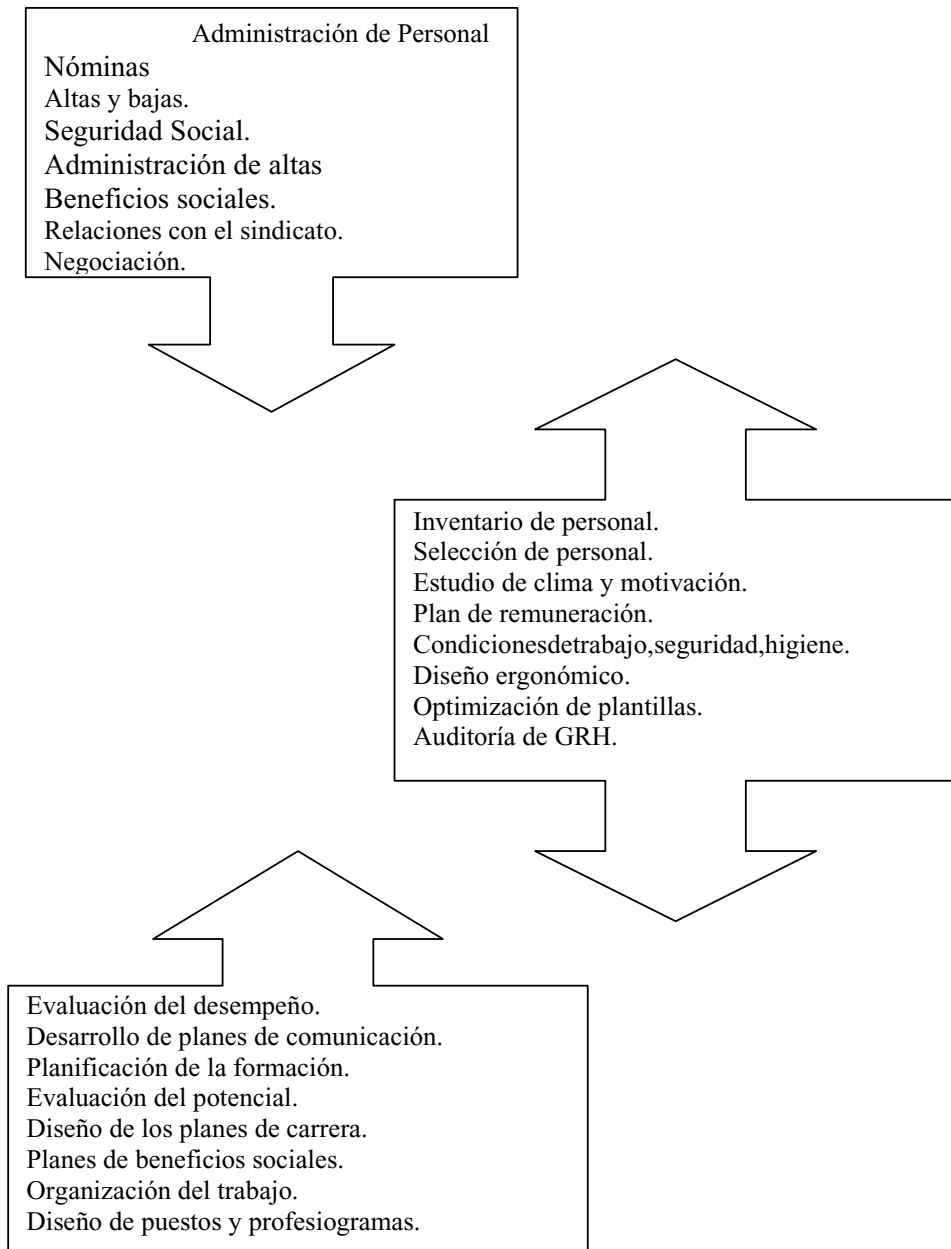
Colectivo de autores, 2000, " Temas de Gestión de Recursos Humanos".

18 Mintzberg, Henry. "Diseño de Organizaciones Eficientes".

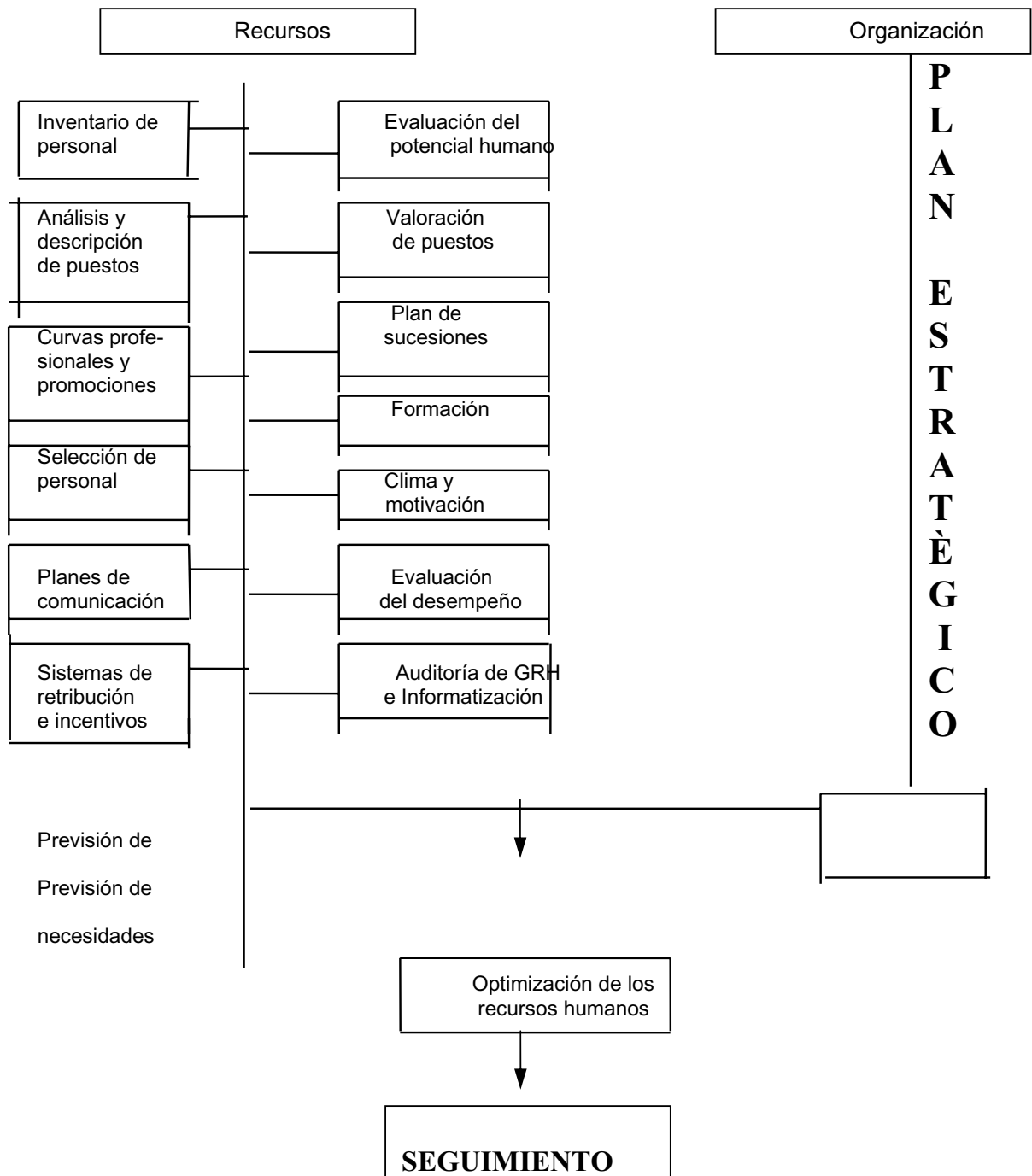
19 Zayaz Miranda, Enrique. 1998, " Material de Apoyo Bibliográfico para la Asignatura Organización de la Maestría en Dirección".

Zayas Miranda, Enrique. 1990. "El Proceso de las Decisiones y de Solución de Problemas.

Anexo I : Alcance Actual de la Gestión de los Recursos Humanos.



Anexo II: Modelo de Sistema de Gestión de Recursos Humanos de Harper y Linch



Anexo III: Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Beer (modificado)

