

ARTÍCULO ORIGINAL

**Enfoque estratégico de la planeación de los recursos humanos. Visión teórico práctico en el sector empresarial**

**Strategic approach to the planning of human resources. Theoretical and practical vision in the business sector**

**Ariel Virgilio Claro Ramírez<sup>1</sup>, Alexei Pérez Velásquez<sup>1</sup>, Idael Hernández Santiesteban<sup>II</sup>, Odalis Laguna Aguilera<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Centro Universitario Municipal Banes, Universidad de Holguín, Cuba

<sup>II</sup> Centro Universitario Municipal Báguano, Universidad de Holguín, Cuba

**RESUMEN**

En el presente trabajo se realiza un análisis de los modelos más recientes de planeación de capital humano que le imprimen este carácter estratégico. Determina aportes y limitaciones de los mismos y realiza consideraciones que pueden enriquecer ese importante subsistema del sistema de gestión de recursos humanos. Asimismo realiza una breve valoración de la situación real que presenta este subsistema en el contexto del sector empresarial cubano.

**PALABRAS CLAVE:** planeación, recursos humanos, enfoque estratégico, modelos de planeación de los recursos humanos, sector empresarial cubano.

## ABSTRACT

The article makes an analysis of the most recent models of human capital planning that print this strategic character. It determines contributions and limitations of them and makes considerations that can enrich this important subsystem of the human resources management system. It also makes a brief assessment of the real situation presented by this subsystem in the context of the Cuban business sector.

**KEYWORDS:** planning, human resources, strategic approach, models of human resources planning, Cuban business sector.

## INTRODUCCIÓN

Desde hace tiempo la preocupación por los recursos humanos en las organizaciones constituye una prioridad de vital importancia para los directivos de las mismas, pues debido al desarrollo alcanzado por los sistemas productivos y las exigencias cada vez mayores de calificación de estos, los han convertido en recursos limitados y competitivos. Por lo antes expuesto se hace necesario que las empresas garanticen un proceso de planeación de personal con la calidad requerida para garantizar eficiencia y eficacia en sus procesos.

Los recursos humanos representan una constante preocupación para las organizaciones en cuanto a las cantidades y las cualidades que deben poseer cada uno de los miembros que la integrarán. El elemento clave que sustenta a la gestión de los recursos humanos (GRH) es la planeación de los recursos humanos (PRH), el cual constituye uno de los procesos esenciales para elevar los resultados de dicha gestión.

En búsqueda de la solución a la determinación de personal autores como: Harper y Lynch (1992), Sikula (1994), Cuesta Santos (1999), Becker y otros (2001), De Miguel Guzmán (2006), Martínez Vivar (2013) entre otros, muestran a través de sus aportes un mayor grado de integralidad donde elementos como los valores compartidos, competencias laborales, gestión del

conocimiento y el carácter prospectivo en la proyección y la planeación al nivel territorial posibilitan ganar objetividad ante la necesidad de planificar el colectivo que reunirá la organización.

En el marco actual donde se desempeñan las organizaciones, con un mundo globalizado y en un entorno turbulento se hace necesario que las mismas cuenten con trabajadores cada vez más calificados, técnicos especializados, supervisores competentes y directivos capaces y comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e influir positivamente en el desarrollo, evolución y futuro de la organización. Para lograr esto se hace necesario un correcto proceso de formación de los recursos humanos que debe iniciar con la planeación estratégica de la empresa porque es aquí donde se define la razón de ser de la misma y a partir de lo cual se designarán los recursos necesarios incluyendo los humanos.

El término planeación estratégica de los recursos humanos en Cuba es relativamente nuevo y autores como De Miguel Guzmán (2006) y Cuesta Santos (2010), entre otros, plantean modelos integrales que incluyen variables que necesariamente le dan un marcado enfoque estratégico a la PRH al incluir en ellos los métodos cuantitativos, cualitativos y el horizonte de tiempo en los que debe moverse este subsistema. Se incluye además la necesaria correspondencia entre la planeación estratégica de la organización con los objetivos de la GRH.

Si bien es cierto que en materia de planeación de recursos humanos se han desarrollado modelos integrales que permiten en la práctica un perfeccionamiento constante de la gestión de recursos humanos se puede demostrar de forma general existen limitaciones en la utilización de estos modelos entre las que se pueden mencionar:

- Falta de capacitación de los planificadores;
- Alto grado de dificultad en la aplicación de algunos modelos;
- No existe una visión de futuro en algunos directivos;
- Se prefiere la planificación tradicional y operativa a la planeación estratégica;

- Incertidumbre en los planes de inversión futura, marcada por la situación económica en que se desempeñan las organizaciones.

En el presente trabajo se persigue como objetivo poner a criterio de los estudiosos de la temática algunos aspectos que en opinión de los autores pueden enriquecer el concepto de enfoque estratégico de la PRH así como demostrar que en la práctica en el sector empresarial cubano no se explotan al máximo las potencialidades de los modelos desarrollados por la ciencia en esta disciplina.

### **El enfoque estratégico de la planeación de recursos humanos**

Con el desarrollo de las fuerzas productivas ha surgido la nueva filosofía de considerar al hombre como el activo más importante con que cuentan las organizaciones, al ser portador de su capital humano, que pondrá a disposición de la misma en la medida que se sienta comprometido con esta.

En la actualidad el término Planeación de Recursos Humanos (PRH) en Cuba ha alcanzado planos superiores al formar una actividad clave de la gestión de los recursos humanos y considerada por muchos como la base de esta gestión; se cuenta con un sistema de normas, regulaciones, modelos e instrucciones que orientan la mejor manera de realizar la misma para lograr estabilidad en las plantillas de las organizaciones.

Como se menciona anteriormente existen autores que imprimen un tratamiento estratégico a la PRH y que sus modelos son los más integrales, pero no obstante es opinión de los autores que por la importancia que tiene para una organización una correcta planificación de sus recursos humanos se hace necesario tener en cuenta un grupo de acciones o criterios que si se aplican, profundizarán más el necesario enfoque estratégico de este subsistema.

Inicialmente en Cuba se comienza a hablar de Dirección Estratégica como herramienta de dirección organizacional y en lo sucesivo este término se ha generalizado a otras dimensiones entre las cuales se plantea la planeación estratégica de los recursos humanos.

Se conoce que el termino estrategia tiene sus orígenes en el campo militar y que 300 años A.C., el filósofo chino Sun Tzu ya describía un concepto basado en alcanzar victorias analizando y calculando las maniobras a realizar antes de la batalla (Ronda Pupo 2007).

Durante muchos años este término se utiliza solamente en el campo militar asociado a la forma en que se debería actuar para derrotar al enemigo. K.V. Clausewitz un militar, al referirse al tema habla de que la estrategia es el uso de los elementos y de los encuentros para ganar la guerra (Gárciga, 2006).

También el Che señaló que la estrategia es el análisis de los objetivos por lograr, considerando una situación militar total y las formas globales de lograr estos objetivos y añadía que la táctica es el modo práctico de llevar a cabo los grandes objetivos estratégicos.

En la esfera empresarial el término estrategia vinculado a la dirección se comienza a utilizar, según Ronda (2007) en la década del 60 del siglo xx y emerge como una vía para que las organizaciones den respuesta al reto que impusieron la creciente inestabilidad, la incertidumbre y la competencia cada vez más intensa en el mercado.

La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas transcendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro (Gárciga 2006). Este concepto de estrategia muestra la evolución por la que ha transitado esta disciplina en los últimos tiempos y que ha sido profundizado por otros prestigiosos autores como Ronda, Cuesta Santos y otros que han interpretado de forma magistral la esencia de esta

herramienta demostrando que cuando se utiliza con eficacia se logran resultados impresionantes.

Es conocido que en los últimos tiempos se ha generalizado el uso de la dirección estratégica como técnica de dirección y gestión empresarial en la cual se tienen en cuenta todos los procesos sustantivos que se gestan en las organizaciones. No está al margen de lo planteado el importante proceso de planeación de los recursos humanos en el cual tanto en el contexto nacional como internacional ha evolucionado desde la clásica determinación cuantitativa de la cantidad de personal hasta lo que hoy se llama planeación estratégica de los recursos humanos.

Al tratarse de la tendencia de los modelos más recientes sobre todo en el contexto actual cubano no se considera necesario demostrar la evolución de este concepto desde tiempos anteriores donde se conoce que inicia la evolución de esta temática aunque se sabe que desde hace varios años quedó planteada

*la necesidad de tener un sistema de Planeación de Recursos Humanos que prediga con la mayor exactitud posible las necesidades y los recursos disponibles para colmar estas necesidades; es decir, disponer en el momento preciso, de las personas con las capacidades requeridas, que permitan a la empresa producir con niveles de competencias necesarios en el presente y en el futuro, cuestión imprescindible ante la alta turbulencia y agresividad del entorno donde las organizaciones deben desarrollar su gestión. (Velázquez, De Miguel & Marrero Fornaris, 2000, p. 62)*

He aquí donde se manifiesta el carácter sistémico e integral que debe poseer este proceso.

El sector empresarial cubano sustenta la certificación de los sistemas de gestión integrados de recursos humanos (SGIRH) en las NC/3000 del 2007 reconocidas como la vía más integral para enfrentar esta gestión. Cuando se revisan estas normas se denota que el importante subsistema de planeación de personal no está reflejado como uno de los elementos

del modelo, contrariando así lo planteado por varios autores que consideran a la planeación de recursos humanos como la base de la gestión de estos recursos.

Las NC 3000/2007 fijan como concepto de planificación de capital humano el siguiente: conjunto de actividades del proceso que permiten prever escenarios, evaluar determinadas situaciones, manejar los costos, seleccionar recursos, determinar las etapas y medios, documentar las propuestas, y elaborar planes que llevan a la organización a disponer del capital humano necesario para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

He aquí un concepto de PRH en el que no se hace énfasis en la necesidad de alinear este subsistema a las estrategias de la organización y sí se profundiza en la cantidad de personal que permita el cumplimiento de los objetivos propuestos, por lo que si se tiene en cuenta que este modelo rige la certificación de los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos (SGICH) en las organizaciones cubanas se le puede señalar la carencia del enfoque estratégico que le imprimen algunos autores al subsistema de PRH, pues las mismas solo hacen énfasis en la necesidad de una integración entre la gestión de recursos humanos con las estrategias de la organización, no obstante al poner las competencias laborales en el centro del modelo se le imprime en parte este enfoque estratégico pero de forma general a la gestión de recursos humanos.

Cuando se analiza la obra de Cuesta Santos es fácil percatarse que de una forma más integral le otorga una importancia extraordinaria a la PRH pero profundiza en la necesidad de vincularla a la dirección estratégica de la empresa, analiza además los horizontes de tiempo en que se puede manifestar la misma así como en las competencias que deben poseer los miembros de la organización.

Planificación es pensar en el futuro con el fin de actuar sabiamente en el presente (Cuesta Santos, 2005). He aquí un pensamiento estratégico que le imprime la solidez necesaria a la PRH situándola como una actividad clave de la GRH, que de la calidad con que se haga esta, dependerá el éxito de la organización en su conjunto.

También se considera estratégico que se le otorgue un carácter integrador y sistémico a la PRH y esto está claro en Cuesta Santos, este hace énfasis fundamentalmente en la relación directa de la PRH con la planeación estratégica de la organización, es decir como tributa la misma a las estrategias de la empresa y esto se puede observar al ubicarla en el centro de la planeación estratégica de la organización otorgándole una prioridad mayor que a la planificación financiera y a la planeación tecnológica (Cuesta Santos, 2005. P 82).

Es en De Miguel Guzmán (2006), que después de un análisis de la tendencia de la PRH en la contemporaneidad, donde se encuentra un modelo integral que tiene un enfoque estratégico bien marcado. Es a partir de los aportes de autores como Harper & Lynch, (1992), Marsán Castellanos et al (1987), Niebel, (1997), Maynard (1996), MTSS (2000) y Nieves Julves (2002), donde se comienza a manejar horizontes de tiempo, competencias profesionales. Ya en autores como Delgado Domingo (2000), Cuesta Santos (2001), Marrero Fornaris (2002), Zayas Agüero (2002) y Sánchez Rodríguez (2003), se apoya De Miguel Guzmán para proponer un modelo integral partiendo de las carencias de estos donde se integran el horizonte de tiempo, las competencias humanas y la planificación de los restantes procesos de la GRH para garantizar el enfoque sistémico e integrador a la PRH.

Otro aporte significativo de De Miguel Guzmán lo constituye el incorporar en su modelo el cuadro de mando integral para el control estratégico de la GRH donde se proponen indicadores medidores de la eficiencia de la PRH, que le dan un carácter más integral a la misma.

En su investigación De Miguel Guzmán (2006) llega a la conclusión que planeación de los recursos humanos es un proceso sistemático, organizado, oportuno, complejo y racional para determinar, sobre la base de los escenarios futuros y la puesta en práctica de un conjunto de técnicas, las competencias requeridas y cantidad de personal necesario, así como los medios para satisfacerla con los objetivos de contribuir al logro de la meta de la organización y asegurar el desarrollo y la motivación individual de acuerdo con la estrategia de la organización y las exigencias y particularidades de cada cargo u ocupación.



Este concepto demuestra la integralidad desarrollada en el modelo de la autora lo que le imprime un enfoque estratégico a la PRH en las organizaciones, pero si se tiene en cuenta la estrecha relación que existe entre el proceso de planeación, el reclutamiento y la selección así como la capacitación y estimulación se puede afirmar que el modelo no profundiza en que es imprescindible verla como un todo para que se logren los niveles de eficiencia y eficacia que se necesitan para el cumplimiento de los objetivos.

Martínez Vivar (2013) propone un modelo que si bien asume un carácter prospectivo, sistémico y de control haciendo énfasis en el aprovechamiento de las potencialidades endógenas en la búsqueda de resultados económicos, se hace difícil su aplicación al tratarse del nivel territorial, implicando estudios complicados donde se debe tener en cuenta las características del entorno laboral de diferentes tipos de organizaciones con misiones y encargo social muy diversos. Además se tienen en cuenta un número excesivo de variables (35) para hacer la planificación donde se conoce que en el nivel territorial muchas de estas variables no se tienen contabilizadas y se hace muy difícil realizar un adecuado proceso de planeación a ese nivel. No obstante se está de acuerdo con que la propuesta también tiene un enfoque estratégico pero que constituye una herramienta que requiere alto grado de experiencia y preparación de los planificadores, cuestión que se sabe que no se logra en el sector empresarial cubano en toda su plenitud.

Es opinión de los autores que realizando una correcta planeación a nivel de cada organización en el territorio, luego sería más fácil contabilizar a este nivel, el resto de las variables que permitirían conocer datos estadísticos como comportamiento del desempleo, características del personal disponible, excedentes, déficit y otras variables de importancia que implican la adopción de estrategias para reducirlas o incrementarlas en dependencia de lo que se quiera lograr.

Con lo analizado hasta ahora se concluye que ciertamente la PRH ha adquirido un enfoque estratégico en el marco teórico de los estudios más recientes pero si se considera a la

misma como la base de la GRH hay que tener en cuenta otras cuestiones que en el interior de la organización no pueden olvidarse para lograr la efectividad deseada.

Por lo tanto además de lo planteado por los modelos analizados se hace necesario plantearse la siguiente interrogante: ¿Cuándo se considera que realmente en una organización la PRH adquiere un marcado enfoque estratégico?

El anexo1 muestra la interrelación entre cuatro actividades claves de la GRH donde se tiene en cuenta a la PRH como centro de esta gestión o como subsistema clave que garantiza el personal idóneo para una organización, demostrando que es imprescindible tener en cuenta porque si alguno de estos subsistemas se obvian causaran desviaciones y deficiencias como, falta de sentido de pertenencia, fluctuación de la fuerza laboral y la no puesta a disposición de la organización del capital humano que pueden poseer los miembros de la misma.

Cuando se está planificando las necesidades de personal para un periodo de tiempo determinado se debe haber planificado una reserva laboral con tiempo suficiente, es decir el proceso o subsistema de reclutamiento debe ir a la par con la planeación, pero acompañado además de un estudio del entorno laboral de la organización determinando potencialidades y carencias del mismo para seleccionar de este lo mejor y más capaz. Ahora bien de qué depende que la empresa pueda contar con reserva laboral para un momento determinado; depende del conocimiento que tenga el entorno sobre la organización, del sistema de incentivos y recompensas, de los resultados económicos de los últimos años, del nivel de vida que se puede alcanzar si se es miembro, así como del nivel de participación que tienen los empleados en el proceso de toma de decisiones entre otros aspectos, porque si esto no ocurre no existirán las motivaciones necesarias para que la fuerza laboral del entorno se interese por formar parte del colectivo y de la organización; por lo tanto cuando se está reclutando y creando una reserva laboral para determinado periodo, también se está haciendo PRH.

Se conoce que existen organizaciones que se dedican a capacitar a esta reserva para su futura integración al colectivo y esto también es estratégico, y mucho más si esa capacitación se hace dentro de la organización directamente vinculada a los procesos que se ejecutan ya sea de servicio o de producción aprovechando la experiencia de los clientes internos, buscando la formación de multihabilidades y favoreciendo la capacidad de trabajo en equipo.

Si en el proceso de evaluación de desempeño estos trabajadores que fueron integrados a la organización son evaluados de satisfactorios y no han fluctuado quiere decir que se adquirieron los idóneos, por lo tanto realizar un correcto proceso de evaluación del desempeño, estableciendo indicadores medidores concretos también resulta estratégico.

Si se establece un adecuado proceso de estimulación tanto moral como material que garantice motivación y compromiso se contará con una plantilla estable con disposición de aportar su capital humano, entonces se obtendrán cada día mejores resultados y se podrán establecer metas más ambiciosas, por lo que establecer este sistema desde el momento en que se planifica las necesidades de RRHH esto también es estratégico y es donde se relaciona la estimulación con el reclutamiento y selección, es decir las personas interesadas conocen las características de la organización y saben cuáles son los rasgos que la diferencian de otras en el mismo radio de acción.

Con lo visto hasta aquí se adopta la posición que todos los procesos analizados forman parte inseparable de la PRH lo que confirma la opinión de muchos autores de considerarla como la base de la gestión de los recursos humanos y la necesidad de que en el sistema empresarial cubano se considere como tal.

Es innegable la necesidad de contar con trabajadores competentes desde el punto de vista profesional, laboral e integral pero este es un indicador subjetivo difícil de medir en algunas dimensiones, no por eso deja de ser estratégico fijar competencias laborales y profesionales a los distintos cargos dentro de una organización y encontrar la forma de poder medir estas

competencias que según los autores no es otra cosa que habilidades desarrolladas en los empleados que los hagan más idóneos, más capaces y más comprometidos. Pero si definir competencias es estratégico también lo es fijar indicadores que permitan medir el grado de manifestación de estas en los miembros de la organización cuestión que se conoce que resulta superficial en el subsistema de evaluación del desempeño en un gran número de organizaciones cubanas.

Entonces a modo de conclusión de este análisis la respuesta correcta a la interrogante planteada anteriormente será la siguiente: La planeación de recursos humanos presenta un enfoque estratégico cuando ella está implícita en la dirección estratégica empresarial; cuando la organización se encuentra constantemente analizando los cambios del entorno que la rodea; se tiene en cuenta los posibles cambios para el futuro; se interpreta la gestión de planeación con enfoque sistémico y de mejora continua; se mantiene optimizada la plantilla y se realizan acciones permanentes para elevar el nivel de competitividad de sus miembros.

Además de lo anterior cuando se consideran los subsistemas reclutamiento, selección e integración, capacitación, evaluación del desempeño y estimulación como un sistema en el cual de la calidad con que se haga cada uno de ellos, dependerá en gran medida los resultados de las organizaciones, pero también cuando la alta dirección se sienta comprometida con estos procesos y se empleen métodos de control estratégico que permitan medir la eficiencia de los mismos y se reviertan en resultados, en un mejoramiento constante del clima laboral así como en la permanencia y estabilidad de la fuerza de trabajo.

De acuerdo con Machado Labrada (2011) se considera una PRH estratégica cuando al realizar la misma se cumple con los siguientes objetivos:

- garantizar oportunamente los recursos humanos necesarios en cantidad y cualidad para cumplir los objetivos y estrategias de la organización;

- garantizar en un futuro todos los procesos de la gestión de los recursos humanos de manera efectiva y eficiente;
- acoplar o ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la empresa subrayando el futuro en vez del presente;
- prever la oferta de mano de obra, o la disponibilidad de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de mano de obra de la empresa;
- desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa;
- asegurar oportunamente la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente, buscando la optimización de la misma;
- contribuir a maximizar el beneficio de la empresa;
- definir presupuestos de gastos asociados a los recursos humanos y que a su vez estén en correspondencia con los presupuestos económicos y tendencias;
- incrementar la productividad del trabajo.

### **¿En qué estadio se encuentra el sector organizacional cubano?**

Actualmente el sector empresarial cubano se enfrenta a un proceso de actualización del modelo económico buscando e implementando fórmulas con vistas al perfeccionamiento de métodos y estilos que permitan resultados económicos que se reviertan en bienestar de la sociedad en su conjunto. La comunidad científica cubana ha desarrollado técnicas como modelos, procedimientos, métodos etc. que han sido validados y se ha demostrado su fiabilidad e incidencias en los resultados obtenidos, pero en qué estadio se encuentra este sector en cuanto al uso correcto de estas técnicas para lograr el perfeccionamiento esperado.

Un gran número de organizaciones se encuentran enfrascadas en el perfeccionamiento empresarial que tiene como uno de sus requisitos certificar el SGICH, sin embargo muy pocas lo han logrado a partir de las NC/3000 del 2007. Se conoce que las que lo han realizado han logrado resultados superiores en todos los sentidos.

Ahora bien no es necesario realizar un estudio para determinar que son muy escasas las empresas que cuentan con una reserva laboral objetiva para caso de contingencias o necesidades urgentes. Es muy difícil que una organización conozca las cualidades del mercado laboral que la rodea es decir, el grado de preparación, el nivel cultural y las aspiraciones de los desempleados. Se conoce que existen excepciones de algunos sectores como el turismo y otros más competitivos que sí tienen delimitado estas situaciones.

Estudios hechos concluyen que en no pocas organizaciones no existe el comité de expertos dedicados a los procesos que nos ocupan y los mismos se realizan de forma empírica sin tener en cuenta los mecanismos descritos anteriormente y teniendo luego que enfrentar altos índice de fluctuación, grandes gastos en capacitación, integrar miembros que no sobrepasan el período de prueba por solo mencionar algunas de las irregularidades que se presentan.

El tema de la determinación de las necesidades de personal a mediano y largo plazo constituye una utopía para muchas organizaciones pues no cuentan con un proceso inversionista aprobado que permita planificar estas necesidades, así como la implementación y evaluación de las competencias profesionales que no en pocos casos deja de ser un profesiograma engavetado que no se evalúa correctamente ni se toman las medidas pertinentes para elevar el nivel de competencia de los empleados.

La filosofía de considerar la gestión de recursos humanos como una inversión y no como un costo aún no está presente en la mente de muchos directivos limitando la toma de decisiones cuando se trata de planificar presupuesto para mejorar la calidad del capital humano con que se cuenta y mucho más cuando se habla de preparar reservas del mercado de trabajo.

También es preciso apuntar que no en todas las organizaciones el personal que enfrenta la gestión de recursos humanos es el más idóneo ni el más comprometido y que no se le exige insertarse en el sistema de superación fuera de la organización como lo es la superación posgraduada como cursos de actualización, maestrías etc. El proceso de municipalización de la

universidad constituye una fuente inagotable de superación para estas personas que no es aprovechado en su totalidad.

No se hace difícil concluir que a pesar de existir una base científica sólida representada por el aporte de estudiosos que han elaborado un gran número de métodos, procedimientos, esquemas que muestran el camino para encausar la planeación de recursos humanos, aún se está muy lejos de lograr un trabajo sostenido e integral que permita demostrar que en la práctica esta actividad se hace de forma estratégica, retos que es necesario enfrentar si se quiere lograr resultados alentadores en el sector empresarial cubano.

La alta dirección tiene necesariamente que estar comprometida con la eficiencia y eficacia del sistema de planeación, establecer mecanismos de control para determinar las desviaciones y si es posible predecirlas para evitar su ocurrencia; este no es un trabajo del jefe de recursos humanos y de su departamento, tiene un carácter rector al tratarse del activo más importante con que cuenta la empresa del cual dependen los resultados de la misma y no en todas las organizaciones esto ocurre.

Recientemente se ha propuesto la visión de la nación hasta el 2030 donde se definen principios a tener en cuenta a la hora de elaborar el plan de desarrollo económico y social y específicamente uno de ellos plantea: aumentar sustancialmente los niveles de eficacia y competitividad en todas las esferas de la economía haciendo énfasis en la calidad. No está al margen de este principio los procesos de planeación de los recursos humanos que tendrán la responsabilidad de lograr en el mediano y largo plazo esos niveles de eficiencia y eficacia pero se requiere de continuar realizando procesos concretos de capacitación y preparación del personal rector de esta actividad, garantizar la toma de experiencia en organizaciones de avanzada así como a partir de la implementación de eficientes sistemas de estimulación material y moral, lograr el sentido de pertenencia y compromiso de los miembros en general de la organización.

## **CONCLUSIONES**

El artículo no pretende un aporte sustancial a las teorías desarrolladas sobre el carácter estratégico de la planeación de recursos humanos, sino demostrar que a pesar de los avances obtenidos en esta rama de la ciencia aún es posible enriquecer este subsistema teniendo en cuenta que se considera la base de la gestión de los recursos humanos.

En el análisis de los aportes y limitaciones de las investigaciones objetos de estudio en este trabajo se define un marcado enfoque estratégico de la planeación de los recursos humanos y una evolución positiva importante de esta rama del sector organizacional, no obstante es opinión de los autores que constituye una limitación de las normas cubanas 3000 sobre los SGICH, el no considerar a la PRH como uno de los subsistemas del modelo e incluirlo dentro de organización del trabajo cuando a nivel internacional esta se considera la base de la gestión de los recursos humanos.

El interés fundamental de los autores radica que en el plano personal los directivos de recursos humanos le otorguen la importancia debida a la PRH y que no se vea al reclutamiento y selección, a la capacitación, a la evaluación del desempeño y a la estimulación como subsistemas aislados sino formando un gran subsistema donde el centro de atención sea la planeación, pues de la calidad con que se haga esta depende en gran medida los resultados de los demás subsistemas.

Está demostrado que la organización debe preocuparse por conocer al detalle su mercado de trabajo pues este constituye la fuente de reclutamiento más cercana con que se cuenta y con esto no descartar la posibilidad de ir realizando acciones de capacitación con este mercado para ir desarrollando el interés por formar parte del colectivo de trabajadores.

El sector empresarial cubano no aprovecha al máximo las potencialidades desarrolladas por la ciencia en esta rama del saber que pueden contribuir al perfeccionamiento de todos los procesos de gestión de capital humano. El proceso de formación posgraduada y de capacitación



debe verse como algo imprescindible para los dirigente de capital humano y debe ser de forma permanente pues hoy constituye una filosofía que la preparación de la alta dirección del capital humano debe estar a la altura de la alta dirección de la organización; aprovechar el proceso de universalización de la educación superior puede ser una fortaleza para las organizaciones.

## ANEXO 1

**FIGURA 1 INTERRELACIÓN ENTRE LA PRH Y LOS SUBSISTEMAS ESENCIALES DEL SGIRH.**



Fuente: Elaboración de los autores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CLARO RAMÍREZ, A. (2014). *Procedimiento para la planeación de capital humano con enfoque estratégico*. Cuba: Universidad de Holguín.
- CUBA. OFICINA DE NORMALIZACIÓN. (2007). *Normas Cubanas 3002. Sistema de Gestión Integrado de Recursos Humanos. Implementación. CDIH*. La Habana: Oficina de Normalización.
- CUESTA SANTOS, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana Editorial Academia.
- DE MIGUEL GUZMÁN, M. (2006). *Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos*. Cuba: Universidad de Holguín.
- GÁRCIGA MARRERO R. (2006). *Formulación estratégica. Un enfoque para directivos*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- MACHADO LABRADA, D. (2011). *Procedimiento para la planeación integral de capital humano*. Cuba: Universidad de Holguín.
- MARTÍNEZ, V. (2013). *Tecnología para la planeación de los recursos humanos en el nivel territorial*. Cuba: Universidad de Holguín.
- RONDA PUPO, G. (2007). *Dirección Estratégica, Constructo y Dimensiones*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/el-constructo-y-dimensiones-de-la-direccion-estrategica/>, Consultado en 10/08/2016 a las 8:00.
- VELÁZQUEZ, R; DE MIGUEL, M. & MARRERO, C. (2000). *Temas de gestión de recursos humanos*. Cuba: Universidad de Holguín.

Enviado: 17/09/2017

Aprobado: 16/11/2017

Msc. Ariel Virgilio Claro Ramírez, Profesor e investigador, Centro Universitario Municipal Banes, Universidad de Holguín, Cuba, ORCID 0000-0003-4295-5799, Correo electrónico: aclaror@cum.uho.edu.cu

Msc. Alexei Pérez Velásquez, Profesor e investigador, Centro Universitario Municipal Banes, Universidad de Holguín, Cuba, ORCID 0000-0002-4439-7703, Correo electrónico: alexei.perez@ufba.br

Ing. Idael Hernández Santiesteban, Profesor e investigador, Centro Universitario Municipal Báguano, Universidad de Holguín, Cuba, ORCID 0000-0002-9058-8156, Correo electrónico: ihernandez@uho.edu.cu

Lic. Odalis Laguna Aguilera, Profesora, Centro Universitario Municipal Banes, Universidad de Holguín, Cuba, ORCID 0000-0002-5519-8064, Correo electrónico: odalis@dft.ferronet