

Gestión del capital humano y calidad en los servicios de salud en Cuba
Human capital management and quality in health services in Cuba

Pedro Enrique Rodríguez González^{1*}. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5727-5514>

¹Dirección Provincial de Salud de Sancti Spíritus, Sancti Spíritus, Cuba.

*Autor para la correspondencia: gonzalep802@gmail.com

El capital humano es el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias experiencias y características particulares que tienen las personas, y que les permiten desempeñarse de manera productiva en diferentes escenarios, asimismo pueden ser aprovechados para generar valor económico. ⁽¹⁾ En el ámbito de la salud, el desarrollo efectivo de los sistemas sanitarios de manera intrínseca está ligado a la integración del capital humano en el centro de las estrategias de gestión y mejora continua. ⁽²⁾ Dentro del panorama cubano, la calidad de la atención médica y la sostenibilidad de los servicios de salud son fundamentales, además determinantes para el bienestar de la población y el fortalecimiento del sistema sanitario.

Sin embargo, se observa que, a pesar de los esfuerzos realizados por el Sistema Nacional de Salud, persisten desafíos en la integración de estrategias que optimizan la formación y el desarrollo del personal; ⁽³⁾ esto plantea interrogantes sobre la efectividad de las políticas actuales y las necesidades reales del sistema de salud. Por lo tanto, es necesario investigar estos aspectos mediante un enfoque estratégico y coordinado que analice la intersección entre la gestión del capital humano y las políticas de salud en Cuba; ello permite proponer estrategias integrales destinadas a optimizar la efectividad en las actividades asistenciales, docentes, de investigación y económicas. La integración eficiente del capital humano en estos procesos es clave para fortalecer el sistema sanitario, de este modo, se promueve un desarrollo equilibrado y una respuesta adecuada a las necesidades de la población, lo que asegura servicios de salud accesibles, de alta calidad y sostenibles en el tiempo.

Asimismo, la salud es un derecho humano básico y determinante clave para el desarrollo social y económico de cualquier nación, y el sistema de salud cubano se destaca por el enfoque preventivo y cobertura universal ⁽⁴⁾ además, reconoce la importancia del capital humano como motor para mejorar la eficiencia en los resultados de los procesos asistenciales, docentes, investigativos y económicos, en congruencia con las normativas y regulaciones nacionales que rigen el sector, y asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos. ⁽⁵⁾

Las instituciones de salud en Sancti Spíritus tienen la necesidad de implementar estrategias efectivas para la gestión del capital humano; con este propósito se realizó un análisis en la Dirección General de Salud Pública de Sancti Spíritus, durante el período 2022-2024, ⁽⁶⁾ en el que se implicaron especialistas en recursos humanos y políticas de salud que laboran en policlínicos e instituciones hospitalarias de la provincia; entre los indicadores considerados se incluyeron, de manera específica, la eficiencia en la atención, el nivel de capacitación del personal, los tiempos y costos asociados a los procesos, así como la satisfacción de la población atendida. La evaluación de estas variables permitió detectar debilidades en diferentes ámbitos, las cuales impactan de manera negativa en la eficiencia de los procesos asistenciales, docentes, investigativos y económicos.

Principales carencias detectadas:

- Deficiencias de una planificación estratégica que articule de manera efectiva los procesos formativos, de capacitación e investigación, lo que limita la optimización del capital humano.
- Insuficientes acciones concretas en la actualización y formación continua del capital humano en las diferentes formas educativas.
- Limitado aprovechamiento de los mecanismos de gestión del capital humano en la formulación, implementación y evaluación de la política de salud.

Algunos autores ⁽⁷⁾ enfatizan la necesidad de optimizar el capital humano mediante orientaciones estratégicas integradas que atiendan la atracción, retención y desarrollo de talento, con una planificación sistémica para enfrentar la migración de profesionales y la adquisición de nuevas competencias.

Zamora Rodríguez ML, et al. ⁽⁸⁾ examinan las estrategias implementadas en el sistema de salud y señalan el uso de la tecnología para lograr avances en la profesionalización. Sin embargo,

Fernández Capote Y, et al. ⁽⁹⁾ destacan la relevancia del liderazgo, así como los desafíos actuales vinculados al marco socioeconómico, la motivación y la adaptación organizacional en el capital humano; no obstante Borges Peralta C, et al. ⁽¹⁰⁾ al analizar la transformación del concepto de capital humano en Cuba, evidencian un cambio desde el punto de vista económico con una visión más integral y consideran factores éticos, sociales y culturales, que se reflejan en el impacto de estas percepciones sobre las políticas de salud pública, en congruencia con lo anterior Chávez González MC, et al. ⁽¹¹⁾ consideran que se requieren procesos reflexivos y fundamentados con evidencias y diseñar estrategias que respondan a las demandas actuales y futuras en salud pública. Vela-Valdés J, et al. ⁽³⁾ en un análisis crítico de las políticas de formación de capital humano en salud pública, subrayan la importancia de la educación integral y proponen mejoras orientadas a fortalecer la calidad, pertinencia y actualización de los programas formativos, lo cual asegura una respuesta efectiva del sector ante los desafíos emergentes.

Asimismo, otros autores ^(12,13) enfatizan en la importancia de mantener una gestión de calidad efectiva en el sector sanitario porque contribuye a la satisfacción de la población y de los profesionales de la salud.

Por consiguiente, el autor considera que un enfoque sistemático en la mejora continua de la gestión del capital humano impacta de manera positiva en la percepción pública del sistema de salud cubano, además promueve una cultura organizacional orientada a la excelencia, elemento clave para la sostenibilidad y el logro de efectividad en las actividades asistenciales, docentes, investigación y económica a través de implementación de estrategias integrales como:

- Un sistema modular de capacitación basado en el mapeo de competencias que permita identificar brechas de habilidades por áreas y servicios, para direccionar acciones formativas específicas, flexibles y adaptadas al entorno cambiante.
- La promoción investigativa y la formación como pilares para la mejora de la atención sanitaria.
- Implementar un aprendizaje activo, continuo y flexible a través de metodologías activas y retroalimentación constante que se ajuste a la formación y desempeño del profesional de la salud según las necesidades y resultados
- Evaluación sistemática y contextualizada de las estrategias aplicadas, así como medir su impacto institucional para el ajuste y mejora continua de su eficacia.

La gestión del capital humano es un factor determinante en el éxito del sistema de salud en Cuba en la era de la globalización y la innovación tecnológica. A medida que las instituciones de salud enfrentan nuevos retos, es esencial que reconozcan el valor del ser humano como su principal activo.

Solo a través de un enfoque estratégico y centrado en el capital humano se podrá alcanzar una verdadera transformación en la productividad y la calidad de los servicios, igualmente garantizar un desarrollo sostenible y equitativo en el futuro.

Human capital is the set of skills, knowledge and competences experiences and particular characteristics that people have, and enable them to perform productively in different scenarios, likewise it can be taken leveraged to generate economic value. ⁽¹⁾ In the health field, the effective development of the sanitary systems of intrinsic way It is tied to the integration of the human capital in the in the management and continuous improvement strategies center. ⁽²⁾ Within the Cuban context, the quality of medical care and the sustainability of health services are fundamental, also determinants for the well-being of the population and the strengthening of the health system.

However, despite the efforts made by the National Health System, challenges remain in the strategies integration that optimize staff training and development; ⁽³⁾ this poses questions about the effectiveness of current policies and the real needs of the health system. Therefore, it is necessary to research these appearances by means of a strategic approach and coordinated that analyzes the intersection between human capital management and health policies in Cuba; this allows to propose comprehensive strategies aimed at optimizing the effectiveness of healthcare activities, teaching, research and economic. The efficient integration of human capital in these processes is crucial to strengthening the health system, in this way, a balanced development and an adequate response to the needs of the population is promoted, which ensures accessible, high-quality and sustainable health services over time.

Likewise, health is a basic human right and a key determinant for the social and economic development of any nation, and the Cuban health system stands out for its preventive approach and universal coverage, ⁽⁴⁾ in addition, it recognizes the human capital importance as a driving force to improve the efficiency in the healthcare processes results, teaching, research and economic, according to the national norms and regulations governing the sector, and ensure compliance with the established objectives. ⁽⁵⁾

The health institutions in Sancti Spiritus have the necessity to implement effective strategies for human capital management, for this purpose, an analize was conducted at the General Directorate of Public Health in Sancti Spiritus during the period 2022-2024, ⁽⁶⁾ in which human resourcesand health policy specialist who work in policlinics and hospitals institutions in the province were involved, Among the indicators considered, the efficiency of care, the level of staff training, the times and costs associated with the processes, as well as the satisfaction of the population served were specificallyincluded .The evaluation of these variables made it possible to detectweaknesses in different areas, which negatively impact the efficiency of healthcare , teaching, research, and economic processes.

- Main deficiencies detected: Deficiencies in strategic planning that effectively integrates training, capacity-building and research processes; which limits the human capital optimization.
- Insufficient concrete actions in the updating and continuous training of human capital across different educational forms.
- Limited utilization of human capital management mechanisms in the formulation, implementation, and evaluation of health policy.

Some authors ⁽⁷⁾ emphasize the need to optimize human capital through integrated strategic orientations that address talent attraction, retention, and talent development, with a systemic planning to address the migration of professionals and the acquisition of new competencies.

Zamora Rodríguez ML, et al. ⁽⁸⁾ examine the strategies implemented in the healthcare system and highlight the use of technology to achieve progress in professionalization. However, Fernández Capote Y, et al. ⁽⁹⁾ highlight the leadership relevance, as well as the current challenges related to the socioeconomic framework, motivation, and organizational adaptation in human capital, however, Borges Peralta C, et al., ⁽¹⁰⁾ when analyzing the transformation of the concept of human capital in Cuba, demonstrate a shift from an economic standpoint with a more comprehensive vision and consider ethical, social, and cultural factors, which are reflected in the impact of these

perceptions on public health policies, in congruence with the above, Chávez González MC, et al.⁽¹¹⁾ argue that reflective and evidence-based processes are required and design strategies that respond to current and future public health demands. Vela-Valdés J, et al.⁽³⁾ in a critical analysis of human capital training policies in public health, highlight the importance of comprehensive education and propose improvements aimed at strengthening the quality, relevance, and updating of training programs, which ensures an effective response from the sector to emerging challenges. Likewise, other authors^(12,13) emphasize the importance of maintaining effective quality management in the healthcare sector because it contributes to population and healthcare professional satisfaction.

Thus, the author considers that a systematic focus on continuously improving human capital management has a positive impact on the public perception of the Cuban healthcare system; it also promotes an organizational culture oriented towards excellence, a key element for sustainability and the achievement of effectiveness in care, teaching, research, and economic activities through the implementation of comprehensive strategies such as:

- A modular training system based on competency mapping that allows the identification of skill gaps by areas and services, in order to guide specific, flexible, and adaptable training actions adapted to a changing environment.
- To implement active, continuous, and flexible learning through active methodologies and constant feedback that adjusts to training and performance of the healthcare professionals according to the needs and outcomes.
- Systematic and contextualized evaluation of the strategies implemented, as well as measuring their institutional impact for the adjustment and continuous improvement of their effectiveness.

Human capital management is a determining factor in the success of the healthcare system in Cuba in the era of globalization and technological innovation. As healthcare institutions face new challenges, it is essential that they recognize the value of the human being as their main asset. Only by mean of a strategic and human capital-centered approach will be it possible to achieve a real transformation in productivity and service quality, likewise, to ensure sustainable and equitable development in the future.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Becker GS. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. In: Masters S, editor. 3rd ed. [Internet] Chicago and London: University of Chicago Press; 1993.[cited 2025 Jan 15]. Disponible en: <https://books.google.com.cu/books?id=nowHzq2QoYsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
2. Caicedo Valencia VM, Acosta Aguirre AM. La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. Revista Politécnica [Internet]. 2012 [citado 15 May 2025];8(14):105-13. Disponible en: <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/216/187>
3. Vela-Valdés J, Salas-Perea RS, Quintana-Galende ML, Pujals-Victoria N, González-Pérez J, Díaz-Hernández L, et al. Formación del capital humano para la salud en Cuba. Rev Panam Salud Pública [Internet]. 2018 [citado 25 Mar 2025];42:e33. Disponible en: <https://www.scielo.org/article/rpsp/2018.v42/e33>
4. Lamrani S. El sistema de salud en Cuba: origen, doctrina y resultados. Études caribéennes (En ligne) [Internet]. 2021 [citado 15 May 2025];(7). Disponible en: <https://journals.openedition.org/etudescaribeennes/21413>
5. Cuenca Garcell K, Bello Méndez AE, de Armas Águila YR, Gonzalez Martín ER. Apreciación del capital y el talento humano en salud pública dentro del capital intelectual cubano. Infodir [Internet]. 2023 [citado 15 May 2025];(40). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1996-35212023000100008&lng=es&nrm=iso&tlng=es
6. Ministerio de Salud Pública de Cuba. Dirección General de Salud de Sancti Spíritus. Estadísticas del Departamento de Recursos Humanos. Informe anual de comportamiento de indicadores del capital humano, 2024. Sancti Spíritus; 2024.
7. Cuesta-Santos A, Valencia-Rodríguez M. Capital humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. Ing Ind [Internet]. 2018 [citado 11 Abr 2025];39(2):135-45. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000200135
8. Zamora Rodríguez ML, Jiménez Cárdenas AE, Sánchez Sánchez C, Pérez Ferrer A. Indicadores de ciencia, tecnología e innovación, potencial humano joven y desarrollo económico social en Cuba. Rev cuba adm pública empresarial [Internet]. 2025 [citado 11 Jul 2025];9:e345. Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/345>
9. Fernández Capote Y, Espinosa Rodríguez V, Álvarez Cervantes A. Gestión del talento humano. Universidad y Empresa hacia el desarrollo socialista. Estrateg gest univ [Internet]. 2021 [citado 11 May 2025];9(1):1-20. Disponible en: <https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/1607>
10. Borges Peralta C, Balmaseda Mayea M, Monzón Pérez JM. Gestión y planificación del capital humano en el sector de la salud pública. REMIJ [Internet]. 2016 [citado 11 Abr 2025];17(2). Disponible en: <https://remij.sld.cu/index.php/remij/article/view/159>

11. Chávez González MC, Fleitas Triana MS. Modelo de gestión de capital humano orientado a la innovación. Rev cuba adm pública empresarial [Internet]. 2023 [citado 11 Abr 2025];7(1):e251. Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/251>
12. Suárez-Caimary IL, Bermejo-Salmon M, Valle-Pérez FL. La gestión integrada del capital humano por competencias, una necesidad en el contexto empresarial estatal actual. Anuario (Fac Cienc Econ Empres Univ Oriente) [Internet]. 2020[citado 11 Abr 2025];2:42-56. Disponible en: <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/5153>
13. Herrera Horta GA, Gutiérrez García Z. La formación de recursos humanos en salud, prioridad para la continuidad y el desarrollo. MedEst (Matanzas) [Internet]. 2024 [citado 11 Abr 2025];4(2):e232. Disponible en: <https://revmedest.sld.cu/index.php/medest/article/view/232>



Conflicto de interés

Los autores declaran que no existe conflicto de interés en esta investigación.

Recibido: 25/07/2025
Aprobado: 07/09/2025
Publicado: 14/09/2025

