

Competencias directivas para la gestión del talento humano en el contexto universitario cubano

Management Competencies for Human Talent Management in the Cuban
University Context

Lic. Evelio Alejandro Morejón Pérez¹ <https://orcid.org/0009-0001-4964-6449>
evelioalejandro087@gmail.com

Dr.C. Marbelis Palenzuela Trujillo^{1*} <https://orcid.org/0000-0001-5029-4025>

Dr.C. Orlianis Farradas López¹ <https://orcid.org/0000-0002-3876-0553>
ofarradas80@gmail.com

Dr.C. Alexis Aroche Carvajal¹ <https://orcid.org/0000-0003-3991-8065>
arohecarvajalalexis@gmail.com

¹Universidad Agraria de La Habana, Cuba

*Autor para la correspondencia. marbelispt75@gmail.com

RESUMEN

La construcción de un modelo de competencias directivas para la gestión del talento humano (GTH) en la Universidad Agraria de La Habana (UNAH) exige una sólida fundamentación teórica. Este artículo realiza una sistematización de tres categorías claves: las competencias directivas, la GTH y el contexto universitario cubano. Mediante un análisis diacrónico y relacional, se evidencia la evolución del concepto de competencia desde un enfoque técnico-mecanicista hacia uno integrador, holístico y contextualizado. Se describe la transición de la GTH desde una función administrativa hacia un pilar estratégico, y se caracterizan los desafíos específicos de la educación superior cubana. El análisis concluye que existe una relación dialéctica donde las competencias directivas actúan como facilitador indispensable de una GTH efectiva, mediada determinadamente por el contexto político, normativo y socioeconómico cubano. Se identifica un vacío teórico-práctico: la carencia de un modelo integral que articule explícitamente estas categorías para la UNAH, lo que justifica la investigación doctoral en curso.

Palabras clave: competencias directivas; gestión del talento humano; educación superior; contexto cubano; Universidad Agraria de La Habana; modelo de gestión.

ABSTRACT

The construction of a model of management competencies for Human Talent Management (HTM) at the Universidad Agraria de La Habana (UNAH) requires a solid theoretical foundation. This article systematizes three key categories: management competencies, HTM, and the Cuban university context. Through a diachronic and relational analysis, the evolution of the competency concept from a technical-mechanistic approach to an integrative, holistic, and contextualized one is evidenced. The transition of HTM from an administrative function to a strategic pillar is described, and the specific challenges of Cuban higher education are characterized. The analysis concludes that there is a dialectical relationship where management competencies act as an indispensable facilitator of effective HTM, decisively mediated by the Cuban political, normative, and socioeconomic context. A theoretical-practical gap is identified: the lack of a comprehensive model that explicitly articulates these categories for UNAH, which justifies the ongoing doctoral research.

Keywords: management competencies; human talent management; higher education; Cuban context; Universidad Agraria de La Habana; management model.

Recibido: 10/12/2025

Aceptado: 20/01/2026

INTRODUCCIÓN

La capacidad de las instituciones de educación superior para gestionar el talento humano (GTH) se erige, en el panorama actual caracterizado por transformaciones aceleradas y demandas crecientes de calidad, como un factor determinante de su sostenibilidad y pertinencia social. En el contexto cubano, esta gestión adquiere una singularidad profunda al articularse de manera obligada con los principios de la política de cuadros del Estado, las normativas nacionales y las particularidades de un modelo educativo en constante perfeccionamiento (MES, 2021). La función directiva dentro de este escenario adquiere una relevancia protagónica, transitando hacia un enfoque estratégico donde las competencias de los cuadros se convierten en el motor que

impulsa una gestión efectiva del capital humano. No obstante, esta relación virtuosa encuentra especificidades únicas, marcadas por las dinámicas de un proyecto socialista en condiciones de singularidad histórica y desarrollo.

Este artículo tiene como objetivo realizar una sistematización teórica de las categorías fundamentales que conforman el entramado conceptual para el diseño de un modelo de competencias directivas aplicado a la GTH en la Universidad Agraria de La Habana (UNAH). Estas categorías son: las competencias directivas, la gestión del talento humano y el contexto universitario cubano. A partir de un análisis individual y relacional de carácter diacrónico, se establece un marco de referencia sólido que no solo fundamente la investigación doctoral en curso, sino que también identifique y precise las brechas teórico-prácticas que la justifica. La metodología empleada es de tipo analítico-sintética, basada en la revisión y sistematización de literatura especializada nacional e internacional, con un enfoque diacrónico para la evolución conceptual y relacional para la interacción entre categorías.

DESARROLLO

La categoría competencias directivas: evolución y contextualización

La categoría de las competencias directivas representa uno de los constructos teóricos más significativos en la evolución del pensamiento administrativo contemporáneo. Su desarrollo histórico no es lineal, sino el resultado de una compleja interacción entre transformaciones socioeconómicas, avances en la psicología organizacional y necesidades emergentes de las organizaciones. Los primeros vestigios pueden rastrearse en el paradigma taylorista de la organización científica del trabajo, donde la competencia directiva se asociaba primordialmente con la habilidad técnica para optimizar procesos y el ejercicio vertical de la autoridad (Taylor, 1911). Este enfoque, de concepción mecanicista, fue criticado por su limitación para capturar la naturaleza real, fragmentada y variada del trabajo directivo (Mintzberg, 1973).

La reacción contra el taylorismo gestada por la Escuela de las Relaciones Humanas desplazó el foco hacia los aspectos psicológicos y sociales. Un aporte significativo fue la tipología tripartita de Katz (1955), quien propuso habilidades técnicas, humanas y conceptuales como esenciales para todo directivo, reconociendo así que la efectividad no podía reducirse al mero dominio técnico. Sin embargo, el punto de inflexión epistemológico más radical lo protagonizó McClelland (1973). En su crítica a los tests

de inteligencia tradicionales, propuso un enfoque basado en la identificación de "competencias" como características subyacentes a la persona causalmente relacionada con un desempeño superior en un puesto específico, incluyendo motivos, rasgos, actitudes y valores. Este cambio de paradigma sentó las bases del movimiento de gestión por competencias.

A partir de este núcleo, la teoría experimentó un desarrollo exponencial. Boyatzis (1982, 2022) integró estas ideas en un modelo comprensivo, definiendo la competencia como una característica subyacente del individuo causalmente relacionada con una efectividad superior, y organizándolas en clusters (logro, ayuda y servicio, influencia). Su trabajo, continuamente actualizado, enfatiza el papel central de las competencias emocionales y sociales para un liderazgo resonante. Paralelamente, la popularización de la Inteligencia Emocional por Daniel Goleman (1995, 2020) consolidó la idea de que las competencias emocionales son cruciales para la efectividad directiva, generando climas organizacionales positivos y mejores resultados. Desde la pedagogía, autores como Sergio Tobón (2021) han enriquecido el concepto con el enfoque de la socioformación, que trasciende visiones instrumentalistas para plantear las competencias como procesos complejos de desempeño ante problemas del contexto, con idoneidad, compromiso ético y búsqueda del bien común, aportando una dimensión ética y social indispensable para la gestión educativa.

En síntesis, la evolución internacional evidencia una trayectoria clara: desde una visión fragmentada y técnica, pasando por una mirada conductual inicialmente descontextualizada, hasta una perspectiva integradora, holística y profundamente contextualizada que concibe al directivo como un profesional complejo que debe articular de manera reflexiva y ética un entramado dinámico de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores y competencias emocionales.

Definición y características en el contexto organizacional contemporáneo

La evolución conceptual ha dado lugar a un consenso matizado sobre la naturaleza de las competencias directivas. Boyatzis (2022) las define como conjunto de capacidades conductuales, cognitivas y emocionales que, articuladas entre sí, permiten a un líder movilizar recursos para alcanzar resultados sobresalientes en un contexto específico, enfatizando la articulación, la movilización y la "intención adaptativa" como mecanismo de desarrollo. Tobón (2021), desde la socioformación, ofrece una definición

que amplía el marco hacia la ética y la responsabilidad social, describiéndolas como procesos complejos de actuación integral que permiten resolver problemas del contexto directivo con idoneidad, compromiso ético y visión de futuro, contribuyendo al bienestar colectivo. Esta definición es particularmente relevante para la gestión universitaria por incorporar la noción de "emprender" en sentido de innovación y por el criterio de "idoneidad" que implica pertinencia contextual.

En el contexto cubano, Miranda, et al., (2023) proporcionan una definición práctica y contextualizada: "el conjunto integrado y demostrable de conocimientos, habilidades, valores y actitudes que manifiesta un directivo para el ejercicio exitoso de sus funciones, en correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización y las particularidades del entorno socioeconómico cubano". El valor de esta definición radica en su carácter operativo ("demostrable") y en la explicitación de la correspondencia con los objetivos estratégicos y el entorno cubano.

Para los fines de esta investigación, se asume una definición sintética que integra estos énfasis: las competencias directivas son procesos complejos e integrados de actuación, demostrables en la práctica, que articulan capacidades cognitivas, técnicas, socioemocionales y éticas, y que permiten a los cuadros de dirección gestionar con éxito las organizaciones en correspondencia con sus objetivos estratégicos y las demandas específicas de su contexto (Tobón, 2021, Boyatzis, 2022 y Miranda et al., 2023).

Esta comprensión se materializa en la tríada de saberes: saber (conocimientos teóricos y factuales), saber hacer (capacidad de aplicación y ejecución) y saber ser (valores, actitudes y conductas). La verdadera potencia de una competencia emerge de la integración dinámica y contextualizada de estos tres elementos, superando visiones reduccionistas y ofreciendo un marco robusto para diagnosticar necesidades, diseñar programas de formación y evaluar el desempeño directivo.

Las competencias directivas en el contexto cubano

El análisis en Cuba representa un ejercicio de contextualización indispensable que trasciende la mera aplicación de modelos internacionales. Convergen la tradición política, el desarrollo normativo y la investigación científica nacional. La política de cuadros constituye el sustrato ideológico y axiológico distintivo, enfatizando cualidades como la consagración, ejemplaridad, integralidad política, lealtad a los principios revolucionarios y autoridad moral (Partido Comunista de Cuba, 2017-2021). Estos atributos ético-políticos establecen un estándar de partida que condiciona cualquier

evaluación posterior de competencias técnicas, operando como un mecanismo de selección y formación que prioriza la confiabilidad política. La integración efectiva entre lo político-ideológico y lo técnico-gerencial representa el desafío principal y la mayor singularidad del enfoque cubano.

Para traducir estos principios en herramientas de gestión, Cuba ha desarrollado un sólido andamiaje normativo. La piedra angular son las Normas Cubanas NC 3000:2007, NC 3001:2007 y NC 3002:2007, que establecen los requisitos para un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), integrando la gestión del talento con la estrategia organizacional (ININ, 2007). Este marco exige identificar competencias requeridas, evaluar su dominio y diseñar planes de desarrollo, implicando un cambio de paradigma donde el directivo es un gestor de competencias. Lo anterior se ha visto reforzado por normas cubanas basadas en estándares internacionales adaptados, como la NC-ISO 10015:2019 sobre formación y la NC-ISO 56002:2019 sobre gestión de la innovación, las cuales demandan un directivo cuya competencia sea a la vez estratégica, desarrollable e innovadora (Oficina Nacional de Normalización, 2019a, 2019b).

Paralelamente, la investigación científica nacional ha realizado contribuciones fundamentales para adaptar el concepto a la idiosincrasia cubana. Delgado et al. (2022) proponen un sistema completo de competencias para la gestión de recursos humanos, con definiciones prácticas y métodos de evaluación adaptados al contexto cubano. Ávila Ortiz Gómez et al. (2023) integra el enfoque de competencias dentro de un modelo de gestión más comprensivo, argumentando el cambio de visión desde el puesto de trabajo hacia la persona con talento.

Para el ámbito específico universitario, los aportes de Miranda et al. (2023, 2024) son particularmente esclarecedores, constatando que el directivo universitario cubano es simultáneamente "sujeto y objeto" de la política de cuadros y la gestión del talento. Como sujeto, es el agente activo que gestiona el talento de su colectivo; como objeto, es él mismo un talento en desarrollo sujeto a evaluación y formación. Esta dualidad exige competencias metacognitivas, de autogestión y de ejemplaridad constante.

La síntesis de este análisis tripartito conduce a la definición operacional que guía esta investigación: Las Competencias Directivas en el contexto universitario cubano son el conjunto sistémico, demostrable y en permanente desarrollo de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer), valores y actitudes (saber ser), que articulados de manera coherente con los principios de la política de cuadros y los marcos normativos

nacionales (NC 3000, NC-ISO), permiten a los cuadros de dirección gestionar con eficacia, eficiencia y pertinencia los procesos universitarios, con especial énfasis en la identificación, desarrollo y retención del talento humano, para contribuir al cumplimiento de la misión social de la educación superior cubana.

La categoría gestión del talento humano (GTH): del enfoque administrativo al estratégico

Precisiones conceptuales y evolución en la teoría organizacional

La GTH constituye hoy un pilar estratégico, pero su conceptualización es resultado de una evolución diacrónica. Los orígenes, en la Revolución Industrial y el taylorismo, se corresponden con la Administración de Personal, de carácter transaccional y legalista, donde el empleado era visto como un factor de producción más y la función carecía de injerencia estratégica (Chiavenato, 2009). A mediados del siglo XX, influenciada por la Escuela de las Relaciones Humanas, se transitó hacia la Gestión de Recursos Humanos (GRH). El término "recurso" implicaba ya una valoración del factor humano como un activo, incorporando preocupaciones como selección científica, formación y evaluación del desempeño, aunque manteniendo un carácter predominantemente funcional y reactivo (Drucker, 1954).

La verdadera revolución conceptual ocurre con el surgimiento del término Gestión del Talento Humano (GTH) hacia finales del siglo XX y principios del XXI. El concepto "talento" trasciende la noción de "recurso": mientras un recurso se posee y consume, el talento es una capacidad dinámica, creativa y generadora de valor (Michaels et al., 2001). La GTH se ocupa de identificar, atraer, desarrollar, motivar y retener a aquellos individuos y colectivos que poseen las competencias y el potencial para marcar una diferencia significativa. Este enfoque estratégico concibe al talento humano como la fuente primaria de ventaja competitiva sostenible en entornos volátiles, dejando de ser una función exclusiva de un departamento para convertirse en una responsabilidad compartida por toda la línea directiva (Armstrong, 2010).

La operacionalización de la GTH como ventaja competitiva se materializa mediante un ciclo continuo de procesos clave interrelacionados:

- 1. Identificación del Talento:** Reconocimiento de individuos con competencias, potencial y actitud necesarios, mediante técnicas como evaluación del desempeño con foco en el potencial, *assessment centers* y mapas de talento (Sparrow, 2019).

2. Desarrollo del Talento: Cultivo y potenciación continua a través de experiencias de aprendizaje que amplíen competencias, incluyendo formación especializada, *mentoring*, rotaciones de puesto y planificación de la sucesión (Thunnissen & Boselie, 2015).

3. Motivación del Talento: Creación de condiciones organizacionales, psicológicas y económicas que impulsen el despliegue del máximo esfuerzo y creatividad, incorporando elementos intrínsecos como reconocimiento, autonomía, significado del trabajo y calidad del liderazgo (Pink, 2009).

4. Retención del Talento: Implementación de estrategias para evitar la fuga de talentos valiosos, incluyendo carreras profesionales atractivas, equilibrio vida laboral-personal, cultura organizacional estimulante y un liderazgo que valore a las personas (Cascio, 2018).

En síntesis, la evolución desde la Administración de Personal hacia la Gestión Estratégica del Talento Humano representa un cambio de paradigma profundo: de considerar al empleado como un costo a controlar, a reconocerlo como el activo más valioso y la fuente última de ventaja competitiva sostenible.

Particularidades de la GTH en las Instituciones de Educación Superior (IES)

La aplicación de los principios de la GTH en las IES representa un desafío de singular complejidad debido a la naturaleza misional de estas organizaciones, caracterizada por la tríada docencia-investigación-extensión. Una particularidad distintiva es la necesidad de gestionar de manera articulada tres colectivos de talento interdependientes, pero con dinámicas dispares:

1. Talento docente e investigador: Núcleo del capital intelectual institucional. Su gestión debe reconocer y promover su doble vocación, superando el desafío de equilibrar docencia e investigación en los sistemas de evaluación y reconocimiento. La motivación está intrínsecamente ligada a bienes no monetarios como autonomía académica, libertad de cátedra y reconocimiento científico (Brunner & Ferrada, 2017).

2. Talento de gestión y apoyo: Constituye la infraestructura humana sin la cual las funciones sustantivas no podrían realizarse. La GTH dirigida a este colectivo debe superar la visión de soporte pasivo para reconocerlo como aliado estratégico, exigiendo el desarrollo de competencias técnicas específicas y habilidades de orientación al servicio (Deem, 2020).

3. Talento estudiantil: Singularidad absoluta que distingue a las IES. El foco está en identificar, atraer, formar y potenciar el capital humano futuro del país. La GTH estudiantil se materializa en programas de mentoría, estímulo a la investigación desde temprano, movilidad y vinculación con la sociedad (Sparrow, 2019).

Estos colectivos se desenvuelven en un escenario global marcado por desafíos críticos:

* **Fuga de cerebros:** Migración de investigadores, académicos y estudiantes de posgrado hacia instituciones con mejores condiciones, debilitando la capacidad investigadora endógena y perpetuando la dependencia científica (Altbach et al., 2019).

* **Envejecimiento poblacional del claustro:** Concentración de profesores titulares cerca de la jubilación, generando riesgo de vacío de conocimiento y liderazgo, lo que exige una planificación estratégica de la sucesión y programas de mentoría para transferir conocimiento tácito (Thunnissen & Boselie, 2015).

* **Necesidad imperiosa de desarrollo profesional continuo:** Impulsada por la velocidad del cambio tecnológico y la evolución de las disciplinas, exigiendo un ecosistema robusto de formación permanente que trascienda cursos puntuales e incluya capacitación en tecnologías educativas, metodologías activas y comunicación científica (Sparrow, 2019).

La GTH en el marco de la Educación Superior Cubana

En Cuba, la GTH trasciende su función organizacional para erigirse en un pilar fundamental de la política educativa nacional, orientada a "fortalecer las capacidades humanas para responder a las demandas del desarrollo económico y social del país" (MES, 2021, p. 15). Se configura como el eje transversal que articula y potencia todas las funciones sustantivas de la universidad. Sin embargo, su materialización enfrenta desafíos específicos de gran complejidad:

1. Retención de jóvenes talentos en el sector estatal: La migración selectiva de graduados e investigadores jóvenes hacia otros sectores económicos o países representa una amenaza constante. La GTH debe desplegar estrategias creativas centradas en incentivos no monetarios potentes, como oportunidades reales de desarrollo profesional, acceso a proyectos relevantes, estancias de superación, programas de mentoría y un clima organizacional que valore y empodere (Vera, 2020).

2. Formación continua con recursos limitados: Las restricciones financieras impactan en la capacidad para financiar participación en congresos, suscripciones a revistas o adquisición de equipamiento. Ante esto, la GTH debe optimizar recursos y

potenciar la cooperación e inteligencia colectiva, priorizando áreas de superación, fomentando redes de conocimiento, impulsando repositorios de acceso abierto y diseñando programas de desarrollo "hechos en casa" (Castellanos y Pérez, 2015).

3. Alineación efectiva con los planes de desarrollo nacional y local: La identificación y desarrollo del talento debe estar orientada a formar y potenciar las competencias requeridas por los sectores estratégicos del país (ej. producción de alimentos, energías renovables). A nivel local, implica una articulación profunda con gobiernos territoriales y actores económicos para que la formación e investigación respondan a necesidades concretas, lo que a su vez es una estrategia de retención al ofrecer proyectos de alto impacto y significado (Rodríguez et al., 2022).

En este orden de ideas, para los fines de esta investigación se define operacionalmente que la Gestión del Talento Humano en el contexto universitario cubano es el proceso estratégico, integral y contextualizado de identificación, desarrollo, motivación y retención de los colectivos docentes, investigativos, estudiantiles y de apoyo, que articulado con los principios de la política de cuadros y las directrices del MES, tiene como finalidad garantizar las capacidades humanas necesarias para el cumplimiento de la misión social de la universidad, la elevación de la calidad educativa y la contribución al desarrollo sostenible del país, aún en condiciones de recursos limitados (Morejón, 2024).

3. El contexto universitario cubano: marco legal y desafíos actuales.

3.1. La Universidad Cubana en el Modelo Social: Misión y Funciones

La comprensión del contexto universitario cubano exige un análisis que la sitúe en el entramado del proyecto de construcción socialista. Se sustenta en el principio rector de la educación superior como un bien público y un derecho humano universal, materializado en una educación gratuita y accesible garantizada por el Estado, lo que dota a la gestión universitaria de una profunda responsabilidad ética y política.

La misión de la universidad cubana consiste en "preservar, desarrollar y promover la cultura de la humanidad a través de la formación de profesionales revolucionarios, competentes e integrales, la generación y transferencia de conocimientos innovadores y la difusión de la cultura científica, humanística y artística, en estrecho vínculo con la sociedad" (MES, 2021, p. 8). Esta misión integra de manera indisoluble excelencia académica y pertinencia social.

Para materializarla, la universidad estructura su quehacer en tres funciones sustantivas clásicas, interpretadas desde una óptica de interrelación y compromiso social:

1. Docencia: Función primordial entendida como formación integral, que implica la articulación de lo instructivo (conocimientos y habilidades), lo educativo (valores y responsabilidad ciudadana) y lo desarrollador (capacidad de aprendizaje autónomo y pensamiento creativo) (Horruitiner, 2012).

2. Investigación científica: Concebida como motor del desarrollo e innovación, orientada bajo el principio de pertinencia, priorizando la generación de conocimientos que contribuyan a resolver problemas del desarrollo nacional y al enriquecimiento cultural universal.

3. Extensión universitaria: Actúa como puente vital que conecta a la institución con la sociedad, definida como el proceso mediante el cual la universidad difunde y comparte su cultura con la comunidad, enriqueciéndose a su vez con los saberes y problemáticas de esta.

El vínculo Universidad-Sociedad emerge como el principio rector que da coherencia a la interacción de estas tres funciones. Es una relación dialéctica y bidireccional donde la universidad aporta capacidades y la sociedad plantea demandas y saberes, retroalimentando el quehacer universitario. Este vínculo es "la vía para lograr la pertinencia de la educación superior" (MES, 2021, p. 21) y orienta la gestión del talento y las competencias directivas.

Marco Legal y de Políticas para la Dirección

El ejercicio de la dirección se despliega dentro de un entramado jurídico-normativo en permanente perfeccionamiento. Los documentos rectores del Ministerio de Educación Superior (MES), cuyo principal referente es el Plan de Desarrollo Integral hasta 2030 (MES, 2021), operan como hoja de ruta integral que establece objetivos, indicadores y políticas concretas, definiendo las prioridades estratégicas nacionales a las que debe subordinarse la gestión institucional.

La política de cuadros del Estado constituye el marco axiológico y procedimental que regula la selección, formación, evaluación y promoción de los dirigentes. Prioriza cualidades de orden político, moral y ético (consagración, ejemplaridad, integralidad política, autoridad moral), imponiendo una doble exigencia al directivo: ser a la vez un gerente competente y un líder político-ideológico (Partido Comunista de Cuba, 2017).

Este marco se ve dinamizado por el proceso de actualización del modelo económico y social cubano, el cual ha introducido transformaciones estructurales que impactan directamente en la gestión universitaria. Se exige a los directivos capacidad para la gestión de proyectos de innovación con impacto económico, búsqueda de fuentes de financiamiento externo y vinculación efectiva con actores económicos mixtos y privados. Esto genera demandas de formación y gestión inéditas, tensionando el rol tradicional del directivo y exigiendo una síntesis creativa entre el mandato político-ideológico, las directrices del MES y las demandas de eficiencia de un contexto económico en cambio.

Caracterización de los Desafíos Actuales para la Gestión Universitaria

El desempeño de la gestión universitaria se desarrolla en un escenario marcado por tensiones estructurales que demandan altos niveles de creatividad, resiliencia y compromiso ético:

* **Coexistencia de severas limitaciones materiales con necesidad imperiosa de innovación:** La universidad debe mantener y elevar su calidad en un contexto de restricciones financieras que afectan el acceso a recursos bibliográficos, equipamiento y conectividad. Esto obliga a una gestión que optimice al máximo los recursos disponibles y fomente la innovación "de propósito", supliendo carencias con creatividad e ingenio.

* **Ecuación de altas expectativas sociales y exigencia de equidad:** La sociedad deposita en la universidad una enorme expectativa como vía de movilidad social y formación de profesionales líderes, lo que genera presión por resultados tangibles y altos estándares de calidad. Simultáneamente, el principio de equidad impone la obligación de garantizar las mismas oportunidades de acceso y éxito para todos los talentos, independientemente de su origen. El directivo debe gestionar esta delicada balanza, diseñando políticas a la vez exigentes y justas.

Un análisis granular exige descender al nivel territorial. El caso de la Universidad Agraria de La Habana (UNAH) en la provincia de Mayabeque es emblemático. Su encargo social de formar profesionales para la soberanía alimentaria del país choca frontalmente con el desafío de la retención de capital humano joven en el sector estatal agropecuario. Los recién graduados son absorbidos por otros sectores con mejores condiciones. Para la dirección de la UNAH, esto significa que la gestión del talento debe extenderse a la creación de un ecosistema de oportunidades en el territorio, articulándose con empresas y cooperativas, co-diseñando proyectos de investigación

aplicada atractivos y abogando por incentivos concretos. El directivo de la UNAH debe ser, por fuerza, un gestor de alianzas territoriales y un promotor de una visión de desarrollo atractiva para las nuevas generaciones en el campo.

Interrelación y mediación contextual: síntesis conceptual

4.1. Nexo causal: Las competencias directivas como facilitador de una GTH efectiva

El análisis evidencia que las tres categorías se interrelacionan de manera dialéctica y sistémica. El nexo fundamental es el papel de las competencias directivas como facilitador indispensable y catalizador de una GTH efectiva. Una GTH robusta no emerge espontáneamente; requiere de un liderazgo competente que la impulse, oriente y materialice. Esta relación de facilitación se manifiesta concretamente:

* **Competencias técnicas (saber, saber hacer):** Constituyen la base operativa. Por ejemplo, la incompetencia en gestión curricular o evaluación del desempeño limita severamente la capacidad para identificar y desarrollar el talento docente-estudiantil de manera sistemática.

* **Competencias socioemocionales (saber ser):** Actúan como lubricante social. Un liderazgo inspirador y afectivo (Goleman, 2020; Boyatzis, 2022) crea un clima de confianza y colaboración esencial para la motivación y retención, factor determinante en contextos de limitaciones materiales donde los incentivos extrínsecos son insuficientes.

* **Competencias estratégicas:** Dotan de sentido y dirección. La visión de futuro y el análisis del entorno permiten alinear los procesos de GTH con las prioridades estratégicas institucionales y nacionales, permitiendo una gestión proactiva y con sentido.

La efectividad de la GTH depende no de la suma de competencias aisladas, sino de la densidad e integración con que estas se manifiesten en la práctica directiva.

4.2. La mediación del contexto

El nexo causal está radicalmente condicionado por la capacidad de adaptarse a las particularidades del contexto universitario cubano, el cual actúa como un mediador poderoso que redefine y exige una configuración específica tanto de las competencias como de las prácticas de GTH. Esta mediación opera en múltiples niveles:

1. Mediación del marco político-ideológico: La política de cuadros y las directrices del MES no son complementos, sino elementos constituyentes. Un directivo no puede

ser evaluado como competente únicamente por resultados académicos; su competencia se juzga por la coherencia con valores rectores como la ejemplaridad y la autoridad moral. Esto exige habilidades para liderar con eficacia técnica y autoridad moral.

2. Mediación de los desafíos estructurales crónicos: La escasez material se convierte en un factor generador de competencias específicas (gestión de la escasez, creatividad sostenida, ingenio práctico) y de una reconfiguración total de las estrategias de GTH. La formación continua debe basarse en cooperación interinstitucional y repositorios de acceso abierto; la retención debe pivotar hacia incentivos intrínsecos y desarrollo profesional, gestionando el compromiso más que la compensación económica (Vera, 2020).

3. Mediación del contexto territorial: Las dinámicas económicas, sociales y demográficas del territorio condicionan las opciones estratégicas. En el caso de la UNAH en Mayabeque, la fuerte vocación agroindustrial media decisivamente su estrategia de GTH, exigiendo competencias directivas para la articulación con el entorno productivo y el diseño de estrategias contextualizadas de retención de talento joven especializado.

En última instancia, la mediación del contexto convierte a la gestión directiva en un ejercicio permanente de adaptación creativa y contextualización estratégica. La competencia directiva suprema en este entorno es la capacidad de integración y adaptación estratégica, que permite interpretar dialécticamente las demandas y restricciones del contexto y traducirlas en un estilo de liderazgo y unas prácticas de GTH a la vez fieles a los principios socialistas y pragmáticamente efectivas.

5. Vacío teórico-práctico identificado

La exhaustiva sistematización converge en la identificación del vacío fundamental que justifica esta investigación: existe una desarticulación crítica entre el potencial teórico de estas categorías y su aplicación práctica integrada y contextualizada en el escenario específico de la UNAH. Este vacío es multidimensional:

1. Plano teórico-conceptual: Si bien existen modelos generales de competencias (Boyatzis, 2022; Tobón, 2021) y diagnósticos de los desafíos de la GTH en Cuba (MES, 2021; Vera, 2020), se evidencia una insuficiencia de modelos integrales que articulen explícitamente las competencias directivas con los procesos de GTH, diseñados específicamente para las demandas de una universidad agraria en Mayabeque. Los trabajos nacionales (Delgado et al., 2022 y Miranda et al., 2023) avanzan en la

caracterización, pero se detienen en el nivel descriptivo o son de aplicación genérica, sin la necesaria adaptación al entorno universitario agroindustrial.

2. Plano práctico-normativo: Los documentos rectores (MES, 2021; ININ, 2007) establecen el "qué" (la necesidad de gestionar competencias y talento), pero no proporcionan el "cómo" adaptado a la realidad de la UNAH. No existe una herramienta de gestión viable (procedimiento, metodología, sistema) que, partiendo de un diagnóstico de competencias y necesidades de talento en la UNAH, establezca pautas claras para la formación y evaluación de directivos en función de la GTH.

3. Plano contextual: Falta un modelo que internalice las particularidades del contexto de Mayabeque (estructura productiva, mercado laboral, dinámicas migratorias). Un modelo genérico no prepara a un directivo de la UNAH para articular con una cooperativa cañera o diseñar estrategias que retengan al ingeniero agrónomo recién graduado. La carencia de contextualización limita severamente la efectividad de las estrategias de GTH.

Esta triple desarticulación crea un círculo vicioso y una contradicción fundamental: por un lado, existe una necesidad estratégica nacional y una presión contextual que demandan una GTH de excelencia en la UNAH; por otro, no existe el instrumento de gestión (el modelo de competencias directivas) que permita a los cuadros materializar esta exigencia en la práctica. La articulación virtuosa queda librada al talento individual, no está institucionalizada como un sistema garantizado.

CONCLUSIONES

Mediante un análisis diacrónico y relacional, este artículo sistematizó los fundamentos teóricos de la investigación doctoral, integrando tres categorías interconectadas: las competencias directivas, la gestión del talento humano (GTH) y el contexto universitario cubano. Se definió una concepción integradora y contextualizada de las competencias directivas, y se caracterizó la GTH como un proceso estratégico con desafíos específicos en el ámbito cubano.

El análisis demostró que la efectividad de la GTH está causalmente mediada por las competencias directivas y, a su vez, determinada por el contexto político, normativo y socioeconómico cubano, el cual exige una gestión adaptativa y creativa.

Como hallazgo central, se identificó el vacío teórico-práctico que justifica la investigación: la ausencia de un modelo de competencias directivas articulado con la

GTH y contextualizado para las necesidades específicas de la Universidad Agraria de La Habana. La construcción de dicho modelo constituye el objetivo fundamental y la contribución de esta investigación doctoral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2019). **Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution**. UNESCO.
- Armstrong, M. (2010). **Handbook of Human Resource Management Practice** (11th ed.). Kogan Page.
- Boyatzis, R. E. (2022). *The Behavioral Level of Emotional Intelligence and Its Measurement*. **Frontiers in Psychology, 12**, 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.797353>
- Brunner, J. J., & Ferrada, R. (Eds.). (2017). **Educación superior en Iberoamérica: Informe 2016**. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA). <https://www.cinda.cl/educacion-superior-en-iberoamerica-informe-2016/>
- Cascio, W. F. (2018). **Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits** (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Castellanos, A. R., & Pérez, L. G. (2015). *La gestión del talento humano en la universidad cubana: un enfoque estratégico*. **Revista Cubana de Educación Superior, 34*(2), 89-104*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142015000200006&script=sci_abstract
- Chiavenato, I. (2009). **Gestión del talento humano** (3ra ed.). McGraw-Hill.
- Deem, R. (2020). *Rethinking the university: Governance, leadership and management in a global context*. **Higher Education Policy, 33*(2), 201-204*. <https://doi.org/10.1057/s41307-020-00178-x>
- Delgado, M., León, R., González, A., Delgado, Y., & Robaina, O. (2022). **Sistema de competencias para la gestión de recursos humanos en organizaciones cubanas**. Editorial Academia.
- Drucker, P. F. (1954). **The practice of management**. Harper & Brothers.
- Goleman, D. (1995). **Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ**. Bantam Books.
- Goleman, D. (2020). **Emotional Intelligence: 25th Anniversary Edition**. Bantam Books.

- Horrutiner, P. (2012). **La universidad cubana: el modelo de formación**. Editorial Félix Varela.
- ININ. (2007). **Norma Cubana NC 3000:2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos**. Instituto de Investigaciones en Normalización.
- Katz, R. L. (1955). *Skills of an effective administrator*. **Harvard Business Review*, 33*(1), 33-42. <https://hbr.org/1955/01/skills-of-an-effective-administrator>
- MES. (2021). **Plan de Desarrollo Integral hasta 2030: Prospectiva de la Educación Superior Cubana**. Ministerio de Educación Superior.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). **The war for talent**. Harvard Business School Press.
- Miranda, T., González, A., León, R., & Pereira, L. (2024). *El directivo universitario cubano: sujeto y objeto de la política de cuadros y la gestión del talento*. **Revista Cubana de Administración Pública*, 15*(1), 45-60. <https://www.rcap.cu/index.php/RCAP/article/view/456>
- Miranda, T., León, R., González, A., Delgado, Y., & Robaina, O. (2023). *Competencias directivas en el sector educacional cubano: una aproximación diagnóstica*. **Revista Cubana de Educación Superior*, 42*(1), 1-18. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142023000100001&script=sci_abstract
- Morejón Pérez, E. A. (2024). **Competencias directivas para la gestión del talento humano en el contexto universitario cubano: hacia un modelo para la Universidad Agraria de La Habana** [Tesis doctoral en preparación]. Universidad Agraria de La Habana.
- Oficina Nacional de Normalización. (2019a). **NC-ISO 10015:2019: Gestión de la calidad. Directrices para la formación**.
- Oficina Nacional de Normalización. (2019b). **NC-ISO 56002:2019: Gestión de la innovación. Sistema de gestión de la innovación. Orientación**.
- Ortiz Gómez, J., Medina Macías, A., Avila Vidal, A., González Borrego, Y. F., Martínez Rodríguez, M., & Cuesta Santos, A. (2023). *Modalidades de trabajo a distancia en Cuba: competencias laborales en trabajadores*. **Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 24*(3), e398. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1991-93952023000300004&script=sci_arttext

- Partido Comunista de Cuba. (2017). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista*. PCC.*
- Rodríguez, J. M., Pérez, A., González, L., & Fernández, M. (2022). Vinculación universidad-entorno socioeconómico: Estrategias para la gestión del talento y el desarrollo local. **Revista Cubana de Ciencias Sociales, 50*(2), 112-128.*
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-02372022000200008&script=sci_abstract
- Sparrow, P. (2019). **A Handbook of International Human Resource Management: Integrating People, Process, and Context**. John Wiley & Sons.
- Thunnissen, M., & Boselie, P. (2015). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. **Human Resource Management Review, 25*(4), 323–335.* <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.004>
- Tobón, S. (2021). **Socioformación y competencias: Un enfoque para la sociedad del conocimiento**. Editorial Pearson.
- Vera, M. (2020). Estrategias no monetarias para la retención del talento joven en la universidad cubana. **Revista Cubana de Gestión Universitaria, 8*(1), 120-135.*
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1996-13172020000100120

Declaración de conflicto de intereses:

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de autoría:

Evelio Alejandro Morejón Pérez: Conceptualización, Investigación, Metodología, Análisis formal, Redacción-borrador original, Visualización, Redacción-revisión y edición.

Marbelis Palenzuela Trujillo: Conceptualización, Recursos, Supervisión, Redacción-revisión y edición.

Orlianis Farradas López: Supervisión, Redacción-revisión y edición

Alexis Aroche Carvajal: Conceptualización, Recursos, Metodología, Redacción-revisión y edición.