



UNELLEZ

Centro de Investigaciones Económicas y Sociales (CIES)

Centro de Investigación Agrometeorológica y Climática (CIAC)

Revista Encuentros. Depósito Legal N° ppi201602BA4755

LIDERAZGO ADAPTATIVO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA VENEZOLANAS EN CONTEXTO DE ALTA COMPLEJIDAD

Gladys Kahterine García

Universidad Nacional Experimental de
los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora
(UNELLEZ-VPDS)

Barinas - Venezuela

kahterinegdf@gmail.com

Resumen. Las instituciones de educación universitaria venezolanas enfrentan escenarios de alta complejidad caracterizados por incertidumbre, restricciones presupuestarias y crecientes demandas sociales, lo que plantea importantes desafíos para su sostenibilidad organizacional y su función social. En este contexto, las decisiones institucionales requieren superar enfoques tradicionales centrados exclusivamente en la inversión en activos tangibles, incorporando estrategias orientadas al fortalecimiento de capacidades organizacionales. El propósito de este trabajo es analizar el liderazgo adaptativo como una estrategia de inversión intangible para la transformación organizacional de las instituciones de educación universitaria venezolanas. El estudio se desarrolla desde un enfoque teórico-documental, sustentado en la revisión crítica de aportes clásicos y contemporáneos sobre liderazgo, complejidad organizacional y capital intelectual. El análisis permite comprender el liderazgo adaptativo como un activo estratégico que favorece el aprendizaje organizacional, la gestión del cambio y la optimización del uso de los recursos institucionales. Se concluye que la inversión en

liderazgo adaptativo contribuye al fortalecimiento de la identidad institucional, la sostenibilidad organizacional y el compromiso social universitario, constituyéndose en una alternativa viable para la gestión de la educación universitaria venezolana en contextos de alta complejidad.

Descriptor: Liderazgo adaptativo, transformación organizacional, inversión intangible, educación universitaria, sostenibilidad institucional.

ADAPTIVE STRATEGIC MANAGEMENT LEADERSHIP FOR THE ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION OF VENEZUELAN UNIVERSITY EDUCATION INSTITUTIONS IN A HIGHLY COMPLEX CONTEXT

Abstract. Venezuelan higher education institutions face highly complex scenarios characterized by uncertainty, budget constraints, and increasing social demands, posing significant challenges to their organizational sustainability and social function. In this context, institutional decisions need to move beyond traditional approaches focused exclusively on investment in tangible assets, incorporating strategies aimed at strengthening organizational capacities. The purpose of this paper is to analyze adaptive leadership as an intangible investment strategy for the organizational transformation of Venezuelan higher education institutions. The study is developed from a theoretical-documentary approach, based on a critical review of classic and contemporary contributions on leadership, organizational complexity, and intellectual capital. The analysis allows us to understand adaptive leadership as a strategic asset that fosters organizational learning, change management, and the optimization of institutional resource use. It is concluded that investment in adaptive leadership contributes to strengthening institutional identity, organizational sustainability, and university social



commitment, thus constituting a viable alternative for managing Venezuelan higher education in highly complex contexts.

Keywords: Adaptive leadership, organizational transformation, intangible investment, university education, institutional sustainability.

1. Introducción.

Las instituciones de educación universitaria desempeñan un papel estratégico en la formación del capital humano, la producción de conocimiento y la transformación social. Sin embargo, en el contexto venezolano, estas instituciones enfrentan profundas tensiones derivadas de la inestabilidad económica, la restricción presupuestaria, la migración del talento humano y la acelerada transformación de los entornos educativos y tecnológicos. Dichas condiciones configuran escenarios de alta complejidad que exigen nuevas formas de gestión y liderazgo.

Tradicionalmente, la inversión universitaria ha priorizado la infraestructura física y los recursos materiales, relegando la inversión en capacidades organizacionales y humanas.

Esta lógica ha demostrado ser insuficiente para enfrentar problemas complejos que no admiten soluciones técnicas inmediatas. En este sentido, el liderazgo adaptativo emerge como un activo estratégico de inversión organizacional, al permitir a las instituciones movilizar a sus actores clave para enfrentar problemas complejos, redefinir prácticas obsoletas y generar aprendizajes colectivos orientados a la innovación y a la sostenibilidad. No obstante, en las instituciones de educación universitaria venezolanas se evidencia una insuficiente incorporación del liderazgo adaptativo como criterio explícito en la planificación y priorización de inversiones institucionales, lo que limita la efectividad de los recursos asignados y reduce el impacto de las políticas de transformación organizacional.

La problemática radica en la ausencia de un enfoque estratégico que reconozca y operacionalice el liderazgo adaptativo como una inversión intangible clave, capaz de potenciar el retorno



social, académico y organizacional de los recursos destinados a la gestión universitaria. Esta carencia se manifiesta en la persistencia de modelos directivos rígidos, baja capacidad de respuesta ante entornos cambiantes, resistencia al cambio y débil articulación entre inversión, toma de decisiones y resultados institucionales. Por tal razón, el presente artículo tiene como propósito analizar el liderazgo adaptativo como una estrategia de inversión intangible para la transformación organizacional de las instituciones de educación universitaria venezolanas.

2. Desarrollo.

2.1. Metodología.

La investigación es un estudio bibliográfico documental fundamentado en la revisión de textos especializados en los que se incluyen teorías, artículos científicos, de revisión y trabajos de investigación sobre el tema del liderazgo adaptativo, transformación organizacional, complejidad y capital intelectual. La revisión de literatura

realizada para el presente ensayo se desarrolló tomando en cuenta lo señalado por Balestrini (2001:132), quien refiere que en los diseños bibliográficos “los datos se obtienen a partir de la aplicación de las técnicas documentales, en los informes de otras investigaciones donde se recolectaron esos datos y/o a través de las diversas fuentes documentales.

Para ello se llevaron a cabo exploraciones con el propósito de analizar de manera crítica la información que otros investigadores han obtenido en sus trabajos (datos secundarios), el análisis de las teorías involucradas en esta investigación en cuanto a ordenación y evaluación de la información teórica y práctica existente sobre el liderazgo adaptativo en el contexto de la educación universitaria y a los estudios organizacionales en escenarios de crisis. Además, la investigación es de tipo documental, empleando un arqueológico heurístico de fuentes primarias y secundarias, con la finalidad de identificar, especificar y seleccionar las



fuentes escritas; y así lograr encontrar diversos aportes teóricos, conceptuales y explicativos para el abordaje de la investigación.

Como técnica de recolección de información se utilizó el análisis documental, la cual según Sandoval (2003:150), “es fundamental para el uso de la información de carácter documental disponible como también en los casos de revisión de la literatura sobre la temática”. En efecto, el análisis documental permitirá desvelar la riqueza y profundidad de la información contenida en los documentos, aportando una dimensión única a los resultados de la investigación.

2.2. Fundamentación teórica.

Las instituciones de educación universitaria no pueden ser comprendidas únicamente desde una lógica administrativa o normativa, sino como organizaciones sociales complejas, atravesadas por múltiples racionalidades, intereses y dinámicas de poder. Advierte

Mintzberg (1991), que las organizaciones intensivas en conocimiento, como las universidades, presentan estructuras híbridas donde la autoridad formal convive con la autonomía profesional, señalando que las organizaciones complejas no pueden ser controladas exclusivamente mediante la planificación formal.

Desde esta perspectiva, Morín (2001:32), sostiene que la complejidad implica reconocer la coexistencia de orden y desorden, estabilidad y cambio, afirmando que “la complejidad es un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones y azares”. Esta visión resulta clave para analizar el funcionamiento de las universidades venezolanas, cuyas dinámicas internas se ven intensificadas por crisis económicas, tensiones políticas y transformaciones sociales.

En el ámbito educativo, Saiz y Jácome (2022), subraya que las instituciones universitarias constituyen espacios de construcción de sentido



colectivo, donde la gestión no puede desvincularse de la cultura organizacional y de la identidad institucional, indicando que la mejora institucional exige liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional. En consecuencia, la transformación universitaria debe entenderse como un proceso social y cultural, no solo estructural.

2.2.1. Transformación organizacional y aprendizaje institucional.

La transformación organizacional implica cambios profundos en las formas de pensar, actuar y relacionarse dentro de las instituciones. Según Argyris y Schön (1999), existe una diferencia entre aprendizaje de un solo ciclo y de doble ciclo, señalando que este último ocurre cuando los miembros de la organización cuestionan y modifican las normas, valores y supuestos que guían la acción. Este enfoque resulta fundamental para comprender por qué muchas reformas universitarias fracasan al limitarse a ajustes superficiales.

Plantea Senge (2006), que las organizaciones que logran transformarse de manera sostenible son aquellas que desarrollan disciplinas como el pensamiento sistémico, la visión compartida y el aprendizaje en equipo, afirmando que sin una visión compartida no hay compromiso genuino, solo acatamiento. En el contexto universitario venezolano, la ausencia de visión compartida ha profundizado la fragmentación organizacional y la resistencia al cambio.

Desde una visión contemporánea, Weick (1995), introduce el concepto de sensemaking (creación de sentido), considerando que es a través de este lenguaje que los procesos pueden ser percibidos por los actores, además señala que las organizaciones se transforman cuando sus miembros reinterpretan colectivamente la realidad. Este planteamiento conecta directamente con el liderazgo adaptativo, al enfatizar la construcción colectiva de significado frente a situaciones de incertidumbre.



2.2.2. Evolución del pensamiento sobre liderazgo en contextos educativos.

El liderazgo ha sido tradicionalmente abordado desde enfoques centrados en el individuo. Refiere Bass (1985:20), que el liderazgo transformacional es “aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad”. Este liderazgo busca generar conciencia en los liderados los cuales son motivados para movilizarse por cuenta propia en favor de todos y del logro de los objetivos, las actitudes positivas que cultiva el líder en sus subordinados son convenientes para generar climas de confianza que redundaran en el logro de objetivos y en satisfacciones personales. En este estilo, los líderes brindan confianza a sus subordinados generando lealtad, identificación emocional y credibilidad en sus seguidores. Sin embargo, este

enfoque presupone condiciones relativamente estables y una clara distinción entre líder y seguidores.

Del mismo modo, Northouse (2018), amplía esta visión al indicar que el liderazgo efectivo surge cuando el líder puede diagnosticar con precisión el nivel de desarrollo de los seguidores para hacer frente a una situación y posteriormente adoptar el estilo de liderazgo diseñado para el tipo específico de situación. De allí, define el liderazgo como un proceso relacional, aunque reconoce que muchos modelos siguen siendo insuficientes para contextos de alta complejidad. En las universidades, donde convergen múltiples actores con autonomía académica, estos modelos muestran limitaciones evidentes.

En el ámbito educativo, Spillane (2006), introduce el liderazgo distribuido, precisando que el liderazgo se enmarca en interacciones de influencia social que alcanzan, intencional o involuntariamente, nuevas y deseables metas organizacionales. Esta perspectiva prepara el terreno conceptual para el



liderazgo adaptativo, al desplazar el foco del individuo hacia el sistema organizacional.

2.2.3. Liderazgo adaptativo: una respuesta a los desafíos complejos.

La complejidad organizacional refiere a situaciones en las que múltiples variables, actores, relaciones y dinámicas interactúan de forma no lineal, generando resultados impredecibles. En estos contextos, las soluciones técnicas tradicionales, que se apoyan en procedimientos estandarizados y respuestas previsibles, resultan insuficientes. En una distinción clásica, Weaver (1948), señala que los sistemas complicados pueden descomponerse en partes y analizados, pero los sistemas complejos exhiben interdependencias que impiden tal descomposición. De la misma manera, Morín (2001), amplía esta noción al afirmar que la complejidad no es simplemente acumulación de elementos, sino un tejido de eventos, acciones y retroacciones que se influyen mutuamente. Esto implica que las

instituciones, como sistemas sociales complejos, requieren enfoques de liderazgo que puedan gestionar la ambigüedad, la incertidumbre y la interdependencia organizacional, características particularmente evidentes en el contexto venezolano contemporáneo.

De hecho, el liderazgo adaptativo surge como una respuesta teórica a los problemas que no pueden resolverse mediante soluciones técnicas. Para ello, Heifetz (1994), establece una distinción fundamental entre problemas técnicos, que pueden resolverse con el conocimiento existente, y desafíos adaptativos, que requieren aprendizaje y experimentación. El liderazgo adaptativo no consiste en proporcionar respuestas desde arriba, sino en crear las condiciones para el aprendizaje y la colaboración para resolver problemas complejos sin soluciones obvias. En este contexto, el rol del líder consiste en guiar a los equipos ante la incertidumbre y la incomodidad. Además, distingue el liderazgo adaptativo



de los enfoques autoritarios: el liderazgo tradicional asume que el líder tiene las respuestas, mientras que el liderazgo adaptativo reconoce que las soluciones deben surgir mediante la adaptación colectiva. Esta distinción resulta clave para analizar los desafíos de la educación universitaria venezolana.

Esta idea, la profundizan Heifetz, Grashow y Linsky (2009:3), al afirmar que “el liderazgo adaptativo es la práctica de movilizar a las personas para que afronten desafíos y prosperen”, lo cual implica gestionar tensiones, conflictos y resistencias. En el contexto universitario, esto supone cuestionar prácticas arraigadas, estructuras rígidas y modelos de gestión obsoletos.

Desde la teoría de la complejidad, Uhl-Bien *et al.* (2007), enmarcan el liderazgo como una dinámica interactiva compleja de la cual emergen resultados adaptativos (aprendizaje, innovación y adaptabilidad), donde la adaptación es un fenómeno colectivo y no individual. Este enfoque resulta especialmente pertinente

para las universidades, donde el cambio depende de procesos colegiados y participativos.

2.2.4. Liderazgo adaptativo, identidad institucional y sostenibilidad.

La identidad institucional constituye un elemento central en la sostenibilidad organizacional. En este marco, Hatch y Schultz (1997), proponen un modelo dinámico para ilustrar la relación entre identidad organizacional, cultura e imagen. De acuerdo con el modelo, los miembros expresan la comprensión de su cultura organizacional a través de la identidad organizacional, lo que a su vez afecta la percepción de otros fuera de la organización sobre esta. La percepción de los externos, o la imagen organizacional, a su vez, afecta la identidad organizacional, que nuevamente se refleja en los elementos centrales de la cultura organizacional. Este modelo desplaza la identidad de su carácter estable y esencialista hacia una visión procesual y relacional, lo cual es particularmente útil para analizar las



transformaciones en universidades que operan en contextos complejos.

Los pioneros en el estudio de identidad organizacional, Albert y Whetten (1985), argumentan que ésta constituye el conjunto de atributos centrales, duraderos y distintivos de una organización, enfatizando su función normativa y simbólica, en tanto orienta la comprensión de los actores sobre el propósito organizacional y los distingue de otras organizaciones. En el ámbito universitario, estos atributos se convierten en referentes de legitimidad social y orientan la toma de decisiones estratégicas, lo que las hace particularmente relevantes frente a crisis institucionales o entornos de cambio.

En ese particular, la sostenibilidad institucional en educación superior implica la capacidad de una organización para mantener y desarrollar la misión educativa, la cohesión interna y la legitimidad social en el tiempo, aun frente a condiciones adversas. De acuerdo a Lozano (2006), la sostenibilidad

organizacional no se reduce a la gestión ambiental, sino que abarca la supervivencia, la relevancia y la resiliencia de las instituciones frente a factores económicos, sociales y ambientales. Esta visión holística es fundamental para articular liderazgo, identidad y sostenibilidad.

En este tenor, el liderazgo adaptativo contribuye directamente a la construcción y preservación de la identidad institucional al facilitar procesos de reflexión colectiva, negociación de significados y reconfiguración de prácticas organizacionales. Destacan Heifetz, Grashow y Linsky (2009), que el liderazgo adaptativo moviliza a los sistemas sociales para enfrentar realidades difíciles, al permitir que los actores replanteen sus valores, creencias y comportamientos. Esta capacidad para promover aprendizaje colectivo y para cuestionar supuestos arraigados coloca al liderazgo adaptativo en una posición clave para influir en los procesos de



identidad organizacional. Cuando los líderes facilitan espacios deliberativos para la reinterpretación de valores y propósitos, contribuyen a que la identidad institucional no sea rígida, sino coherente con las exigencias del entorno.

Ahora bien, integrar el liderazgo adaptativo en la gestión universitaria implica reconocer que la sostenibilidad institucional requiere coherencia entre valores, prácticas y resultados. Según Senge (2006), las organizaciones sostenibles son aquellas que desarrollan lo que él denomina aprendizaje generativo, donde el liderazgo adaptativo facilita este tipo de aprendizaje organizacional al promover la reflexión crítica y la innovación educativa. En el contexto venezolano marcado por presupuesto limitado y demandas sociales complejas, invertir en liderazgo adaptativo contribuye a que las universidades puedan anticipar, responder y aprender de las perturbaciones, fortaleciendo con ello la supervivencia institucional.

2.2.5. Liderazgo adaptativo como inversión en activos intangibles.

En la economía del conocimiento contemporánea, el valor de las organizaciones depende cada vez más de activos que no son tangibles, tal como el capital humano, la cultura, la reputación y las capacidades cognitivas colectivas. En su estudio sobre capital intelectual, Edvinsson y Malone (1999), afirman que los activos intangibles, aunque invisibles, constituyen la base real del valor organizacional. Esta idea implica un giro fundamental: dejar de concebir la inversión solo desde la perspectiva de lo físico y financiero, para considerar también las inversiones en capacidades que generan sostenibilidad y ventaja competitiva.

Este enfoque lo profundiza Stewart (1997), al señalar que el capital intelectual es el conocimiento, la experiencia, las relaciones y los procesos que pueden ser gestionados para producir valor económico, social y organizacional. De este modo, los activos intangibles se



convierten en un soporte crítico para el desempeño sostenible, particularmente en organizaciones complejas como las universidades, donde el conocimiento es el recurso principal.

El liderazgo adaptativo, en tanto conjunto de prácticas, competencias y procesos relacionales, constituye un activo intangible estratégico que influye en la capacidad de adaptación, aprendizaje y sostenibilidad organizacional. Afirman Kaplan y Norton (2004), que las organizaciones crean valor sostenible cuando alinean sus activos intangibles con la estrategia corporativa. Esta aseveración es crucial, porque resalta que no basta con reconocer los activos intangibles, sino que su gestión debe estar articulada con los objetivos estratégicos. Por tal razón, se complementa con la visión de Edvinsson (2002), al proponer que el liderazgo, entendido como un constructo relacional y cognitivo, es un componente central del capital humano y social que impulsa la innovación y la adaptación

organizacional. Desde esta óptica, el liderazgo adaptativo no es un gasto operativo sino una inversión estratégica que genera retornos sistémicos al fortalecer la cohesión, la resiliencia y la capacidad de respuesta institucional.

Bajo esta premisa, para consolidar el liderazgo adaptativo como inversión tangible, las instituciones deben desarrollar indicadores que permitan evaluar su impacto. Sugiere Marr, *et al.* (2004), que los indicadores de capital intelectual pueden incluir métricas de aprendizaje organizacional, tasas de innovación, percepción de liderazgo y redes colaborativas. Un enfoque evaluativo robusto demanda medir no solo resultados cuantitativos, sino también indicadores cualitativos que capturen la profundidad de las transformaciones culturales y cognitivas inducidas por el liderazgo adaptativo. En este sentido, integrar el liderazgo adaptativo en la matriz de inversión intangible de una institución universitaria implica reconocer que este no es un



recurso aislado, sino una capacidad sistémica que interactúa con múltiples dimensiones del capital organizacional.

2.3. Hallazgos y discusión.

La revisión teórica desarrollada en este ensayo permite situar el liderazgo adaptativo no solo como un constructo conceptual, sino como una estrategia de inversión organizacional con implicaciones prácticas directas para la gestión de las instituciones de educación universitaria venezolanas. En contextos caracterizados por alta complejidad, limitaciones financieras y demandas sociales crecientes, los resultados del análisis evidencian la necesidad de superar enfoques tradicionales de gestión centrados exclusivamente en activos tangibles y estructuras jerárquicas rígidas.

Desde la discusión teórica, los aportes de Heifetz (1994), y Heifetz *et al.* (2009), permiten comprender que los problemas que enfrentan las universidades venezolanas son predominantemente adaptativos, más que

técnicos, lo que explica el limitado impacto de soluciones normativas o administrativas aisladas. En concordancia con la teoría de la complejidad organizacional propuesta por Morín (2001), y Uhl-Bien *et al.* (2007), el liderazgo adaptativo emerge como un proceso distribuido que favorece la interacción, el aprendizaje colectivo y la emergencia de soluciones contextualizadas, aspectos esenciales para la sostenibilidad institucional.

En términos prácticos, concebir el liderazgo adaptativo como una inversión en activos intangibles implica reorientar los procesos de planificación estratégica universitaria. Esto supone destinar recursos específicos al desarrollo de competencias adaptativas en los equipos directivos, tales como la gestión del conflicto, la toma de decisiones participativa, la comunicación estratégica y la capacidad de aprendizaje organizacional. Tal inversión contribuye a mejorar la eficiencia en el uso de recursos, al reducir la resistencia al



cambio y fortalecer la coherencia entre decisiones estratégicas y resultados institucionales.

Asimismo, los hallazgos teóricos sugieren implicaciones relevantes para la formulación de políticas universitarias. Integrar el liderazgo adaptativo como criterio transversal en los sistemas de evaluación y financiamiento permitiría fortalecer la capacidad institucional para responder a las demandas sociales, alineando la gestión universitaria con principios de responsabilidad social, identidad institucional y sostenibilidad.

En el ámbito académico, las implicaciones prácticas se extienden a la formación de líderes universitarios, promoviendo programas de capacitación y actualización que trasciendan el enfoque administrativo tradicional y prioricen el desarrollo de capacidades reflexivas, éticas y colaborativas. Esto resulta particularmente pertinente para universidades públicas venezolanas, donde el liderazgo constituye un factor clave para preservar la misión educativa y

el compromiso social en contextos de crisis prolongada.

Finalmente, la discusión pone de relieve la necesidad de futuras investigaciones empíricas que permitan evaluar el impacto de la inversión en liderazgo adaptativo sobre indicadores de desempeño organizacional, calidad académica y vinculación social. De este modo, el liderazgo adaptativo se consolida no solo como una categoría analítica, sino como una herramienta práctica para la transformación organizacional de la educación universitaria venezolana.

3. Conclusiones.

El análisis teórico desarrollado permite afirmar que el liderazgo adaptativo constituye una estrategia de inversión intangible clave para la transformación organizacional de las instituciones de educación universitaria venezolanas. Concebir el liderazgo desde esta perspectiva implica superar la visión tradicional centrada en la autoridad



formal y reconocer su potencial para generar aprendizajes colectivos, fortalecer la identidad institucional y promover la sostenibilidad organizacional.

Invertir en liderazgo adaptativo no solo contribuye a mejorar la eficiencia interna de las universidades, sino que también potencia su impacto social, al consolidarlas como organizaciones capaces de dar respuestas pertinentes para desarrollar capacidades internas de resiliencia y adaptación, vinculando la gestión institucional con las demandas externas de la sociedad y del entorno educativo, configurándose como un eje estratégico para la gestión universitaria en contextos de alta complejidad.

4. Referencias

- Albert, S., y Whetten, D. (1985). Identidad organizacional. Investigación en comportamiento organizacional, 7, 263-295.
- Argyris, C. y Schon, D. (1999). Aprendizaje organizacional: una perspectiva de la teoría de la acción. California, Estados Unidos: Addison-Weasly
- Balestrini, M. (2001). Como se elabora elproyecto de investigación. (5^{ta} ed.). Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Bass, B. (1985). Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas. Nueva York, Estados Unidos: La Prensa Libre.
- Edvinsson, L. (2002). Longitud corporativa: Lo necesario para navegar en la economía del conocimiento. Tiempos Financieros. Londres, Reino Unido: Prentice Hall.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1999). El capital intelectual cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. España: Gestión 2000.
- Hatch, M., y Schultz, M. (1997). Relaciones entre cultura organizacional, identidad e imagen



- organizativa. *Revista Europea de Marketing*, 31(6), 356-365.
- Heifetz, R. (1994). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Cambridge, Estados Unidos: Harvard Prensa Universitaria.
- Heifetz, R., Grashow, A., y Linsky, M. (2009). *La práctica del liderazgo adaptativo: Herramientas y estrategias para cambiar tu organización y el mundo*. Harvard, Estados Unidos: Prensa Empresarial de Harvard.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Lozano, R. (2006) *Incorporación e institucionalización del desarrollo sostenible en las universidades: Rompiendo barreras al cambio*. *Revista de Producción Limpia*, 14, 787-796.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.12.010>
- Marr, B., Schiuma, G., y Neely, A. (2004). *Capital intelectual: definición de indicadores clave de rendimiento para los activos de conocimiento organizacional*. *Revista de Gestión de Procesos Empresariales* 10(5), 551-569
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires, Argentina: Librería Editorial e Inmobiliaria.
- Morín, E. (2001). *Introducción al pensamiento complejo*. (5ª ed.). Barcelona, España: Gedisa.
- Northouse, P. (2018). *Liderazgo: Teoría y práctica*. (6ª ed.). España: Publicaciones Sabias.
- Saiz, M, y Jácome, R. (2022). *Revisión bibliográfica: La Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior*. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 15(43), 1-19.
<https://dx.doi.org/10.35588/gpt.v15i43.5463>



- Sandoval, C. (2003). Investigación cualitativa. Programa de Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES). Bogotá, Colombia: ARFO Editores e Impresores Ltda.
- Senge, P. (2006). La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S. A.
- Spillane, J. (2006). Liderazgo distribuido. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Stewart, T. (1997). Capital intelectual: La nueva riqueza de las organizaciones. Nueva York, Estados Unidos: Doubleday Currency.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., y McKelvey, B. (2007). Teoría del liderazgo complejo: Transición del liderazgo de la era industrial a la era del conocimiento. Revista de Liderazgo, 18(4), 298-318.
- Weaver, W. (1948). Ciencia y complejidad. Científica americana, 36(4), 536-544.
- Weick, K. (1995). La construcción de sentido en las organizaciones. (Fundamentos para la ciencia organizacional). California, Estados Unidos: Thousand Oakes, Sage.