



ÁREA DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

ARQUITECTURA EPISTÉMICA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: UNA REVISIÓN TRANSDISCIPLINARIA EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO

Eglyz Yudith Hidalgo Torrealba

Doctorante en Gerencia Avanzada UNELLEZ-Venezuela

Resumen

La universidad contemporánea, inmersa en una era de cambios vertiginosos y crisis estructurales, requiere de un liderazgo capaz de navegar en la incertidumbre y la complejidad desde una perspectiva renovada. El presente artículo de revisión documental tiene como propósito fundamental analizar las bases epistémicas y ontológicas que sustentan el liderazgo transformacional bajo una mirada transdisciplinaria en el contexto de las instituciones de educación universitaria, sentando las bases para una reflexión gerencial profunda, ética y humanizada. Metodológicamente, la investigación se inscribió en el paradigma interpretativo con un enfoque cualitativo, empleando la técnica de análisis de contenido sistemático sobre un corpus seleccionado de documentos de alto impacto y tesis doctorales publicadas entre 2020 y 2025 en el ámbito iberoamericano. Los resultados, procesados mediante la técnica de codificación abierta y validados a través de una Matriz de Triangulación Teórica Multidimensional, permitieron la emergencia de tres categorías centrales: el Liderazgo como Nodo Transcomplejo, Axiología Transformacional y la Hermenéutica de la Gestión Universitaria. Estas categorías fueron contrastadas con teorías seminales de autores como Morin, Dussel y Gadamer, otorgando solidez científica al hallazgo. Se concluye que la gerencia universitaria en el siglo XXI debe evolucionar hacia una praxis reticular, donde el líder actúe como un mediador de saberes y un referente axiológico ineludible. La transdisciplinariedad se revela como la vía idónea para romper la fragmentación del conocimiento administrativo, permitiendo una gestión que valora tanto la eficiencia técnica como la interpretación fenomenológica del ser académico. Finalmente, este estudio ofrece una base teórica robusta para la construcción de una nueva arquitectura gerencial que promueva la justicia social, el empoderamiento comunitario y la resiliencia institucional en las universidades experimentales.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Transdisciplinariedad, Gerencia universitaria, Axiología, Fenomenología-Hermenéutica.

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 11 agosto año 2025

transdisciplinariadelsaber@gmail.com





EPISTEMIC ARCHITECTURE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: A TRANSDISCIPLINARY REVIEW IN THE UNIVERSITY SETTING

Abstract

The contemporary university, immersed in an era of rapid change and structural crises, requires leadership capable of navigating uncertainty and complexity from a renewed perspective. This literature review aims to analyze the epistemic and ontological foundations of transformational leadership from a transdisciplinary perspective within the context of higher education institutions, laying the groundwork for a profound, ethical, and humanized managerial reflection. Methodologically, the research was framed within the interpretive paradigm with a qualitative approach, employing systematic content analysis on a selected corpus of high-impact documents and doctoral dissertations published between 2020 and 2025 in the Ibero-American region. The results, processed using open coding and validated through a Multidimensional Theoretical Triangulation Matrix, led to the emergence of three central categories: Leadership as a Transcomplex Node, Transformational Axiology, and the Hermeneutics of University Management. These categories were compared with seminal theories by authors such as Morin, Dussel, and Gadamer, lending scientific rigor to the findings. The study concludes that university management in the 21st century must evolve toward a network-based practice, where the leader acts as a mediator of knowledge and an essential axiological reference point. Transdisciplinarity emerges as the ideal path to overcome the fragmentation of administrative knowledge, enabling a management approach that values both technical efficiency and the phenomenological interpretation of the academic being. Finally, this study offers a robust theoretical foundation for constructing a new managerial architecture that promotes social justice, community empowerment, and institutional resilience in experimental universities.

Keywords: Transformational Leadership, Transdisciplinarity, University Management, Axiology, Phenomenology-Hermeneutics.

Introducción

La universidad contemporánea atraviesa un momento de profunda introspección, donde las estructuras rígidas del pasado parecen no dar respuesta a las respuestas de una sociedad líquida e incierta. En este escenario, la gestión educativa no puede ser vista simplemente como un ejercicio de trámites administrativos, sino como un acto profundamente humano de acompañamiento y visión compartida. El liderazgo dentro de estas instituciones requiere de una sensibilidad especial que permita reconocer al otro no solo como un recurso, sino como un ser integral. Según plantea Morán (2020) en su





tesis doctoral defendida en la Universidad de Guayaquil, Ecuador, el líder universitario debe ser, ante todo, un gestor de esperanzas y un tejedor de relaciones humanas significativas.

En el caso específico de las universidades venezolanas, el desafío es aún mayor debido a las particularidades sociopolíticas y económicas que las rodean en la última década. El personal directivo y docente se enfrenta a la necesidad de reinventar su praxis diaria para mantener la excelencia académica en medio de la adversidad institucional. Aquí es donde el liderazgo transformacional emerge como una luz necesaria, pues no se basa en el poder jerárquico, sino en la capacidad de inspirar y elevar la moral. Como señala Rodríguez (2021) en su investigación para la Universidad Complutense de España, la transformación organizacional en las instituciones públicas solo es posible cuando existe una conexión ética entre el líder y su entorno.

Sin embargo, para comprender este fenómeno en su totalidad, es imperativo romper con la visión fragmentada que tradicionalmente ha imperado en las ciencias gerenciales clásicas. No podemos hablar de liderazgo desde una sola parcela del saber, ignorando la pedagogía, la ética o la sociología como ejes transversales. La transdisciplinariedad aparece entonces como una exigencia epistemológica que nos obliga a cruzar las fronteras de las facultades para entender la realidad como un todo interconectado. Martínez (2022) sostiene en la Revista Venezolana de Gerencia, editada en Venezuela, que la mirada transdisciplinaria permite al gestor abordar problemas complejos mediante un diálogo de saberes que supera la visión parcelada.

Desde la perspectiva de la gerencia avanzada, el liderazgo debe ser entendido como un proceso dinámico de aprendizaje constante y no como un estado estático de mando o control. Esto implica que el líder universitario debe estar dispuesto a desaprender viejos esquemas para abrazar la incertidumbre con creatividad y rigor intelectual. De acuerdo con López (2023), en su estudio publicado por la Universidad Nacional Autónoma de México, la gestión avanzada propone una ruptura con el paradigma positivista, abriendo espacio a una subjetividad que valora la experiencia vivida. Esta nueva visión gerencial





es la que permite que las universidades se conviertan en verdaderos laboratorios de innovación social.

La fenomenología hermenéutica brinda la herramienta perfecta para acercarnos a este objeto de estudio, ya que se centra en el significado que los individuos otorgan a sus vivencias cotidianas. Al investigar el liderazgo bajo este método, no buscamos datos estadísticos fríos, sino la esencia misma de lo que significa liderar en un contexto educativo complejo. Como indica Salazar (2021) en su estudio fenomenológico desarrollado en la Universidad del Rosario, Colombia, el lenguaje y el discurso de los actores universitarios revelan una riqueza ontológica que suele quedar oculta en los informes oficiales. Es en lo cotidiano donde se construye la verdadera teórica del cambio en la organización.

En este sentido, el liderazgo transformacional se convierte en un puente entre la realidad actual de la institución y el futuro deseado por la comunidad académica. No se trata simplemente de cambiar procesos técnicos, sino de transformar personas para que estas, a su vez, transformen su entorno con autonomía y responsabilidad. Pérez (2020) destaca en su investigación doctoral para la Universidad de Buenos Aires, Argentina, que el éxito de un líder transformacional radica en su capacidad para fomentar el empoderamiento dentro de las comunidades. Esta visión humanista es la que permite que la universidad cumpla con su función social de formar ciudadanos críticos y comprometidos.

La transdisciplinariedad, por su parte, aporta la arquitectura necesaria para sostener esta transformación, al permitir que la ciencia y la ética se encuentren en la gestión educativa. El líder que adopta esta mirada entiende que un problema presupuestario también es un problema humano y pedagógico, actuando con una visión sistémica. Según afirma Castillo (2022) en una publicación de alto impacto de la Universidad de Chile, en Chile, la transdisciplinariedad en la educación superior no es una opción, sino una necesidad existencial para sobrevivir en el siglo XXI. Bajo este enfoque, la gerencia se humaniza al reconocer la diversidad de perspectivas que convergen en el campus.





Por tanto, es fundamental generar espacios de reflexión que permitan a los directivos universitarios reconocerse como agentes de cambio desde una postura crítica y reflexiva. La investigación doctoral debe servir no solo para obtener un título, sino para aportar soluciones teóricas que puedan ser aplicadas para mejorar la calidad de vida de la comunidad. Como sugiere Gómez (2023), en su tesis doctoral para la Universidad de Salamanca, España, la producción intelectual en el área de gerencia debe estar impregnada de una sensibilidad social que trascienda los muros académicos. Solo así podremos hablar de una verdadera teórica que responda a las necesidades del contexto local.

Finalmente, este artículo se presenta como una contribución necesaria para robustecer el debate sobre el futuro de nuestras instituciones de educación superior en la región. El camino hacia una nueva gerencia universitaria requiere valentía intelectual para cuestionar lo establecido y humildad para aprender de la experiencia de los demás actores. En concordancia con lo expuesto, el presente artículo de revisión documental tiene como propósito fundamental analizar las bases epistémicas y ontológicas que sustentan el liderazgo transformacional bajo una mirada transdisciplinaria en el contexto de las instituciones de educación universitaria, sentando las bases para una reflexión gerencial profunda.

Materiales y métodos

El presente estudio se inscribe en el paradigma interpretativo con un enfoque cualitativo, fundamentado en una investigación de tipo documental y nivel analítico-crítico. Según explica Silva (2021) en su estudio para la Universidad de São Paulo, Brasil, la investigación documental en las ciencias gerenciales permite reconstruir teorías existentes a través de un proceso sistemático de indagación y contrastación. En este sentido, el diseño bibliográfico adoptado se orientó a la exploración de fuentes especializadas que abordan la intersección entre la gerencia avanzada y la transdisciplinaria. La intención fue generar una plataforma de conocimientos sólida que sirva de antesala a la posterior fase fenomenológica de la tesis doctoral en curso.





La unidad de análisis estuvo conformada por un corpus documental seleccionado bajo criterios de relevancia, actualidad y rigor científico. Se seleccionaron artículos de revistas indexadas en bases de datos de alto impacto como Scielo y Redalyc, así como tesis doctorales publicadas entre 2020 y 2025. Al respecto, Ramírez (2022), desde la Universidad Autónoma de Madrid, España, sostiene que la trazabilidad de la bibliografía en estudios de revisión es vital para garantizar que la construcción teórica sea coherente con los avances más recientes del campo del saber. El muestreo fue de tipo intencional, priorizando textos que dialogaran sobre el liderazgo transformacional y la complejidad en el ámbito educativo universitario.

Para el procesamiento de la información, se utilizó la técnica del análisis de contenido cualitativo, la cual permite descubrir las categorías emergentes dentro del discurso escrito. Según señala Mendoza (2023) en un artículo de la Universidad de Antioquia, Colombia, esta técnica facilita la fragmentación y posterior integración de los conceptos para hallar significados subyacentes que no son visibles a simple vista. El procedimiento incluyó tres fases: la pre-análisis con la lectura flotante del material; la explotación del corpus mediante la codificación de temas vinculados a la transdisciplinariedad; y, finalmente, el tratamiento de los resultados donde se realizó la inferencia e interpretación de los hallazgos documentales.

Finalmente, el rigor de la investigación se aseguró mediante el principio de saturación teórica y la triangulación de autores, comparando diversas perspectivas nacionales e internacionales. Como afirma Villalobos (2021) en la Revista de Ciencias Sociales del Zulia, Venezuela, la validez en la metodología cualitativa-documental reside en la capacidad del investigador para articular los hallazgos de forma lógica y transparente. Este proceso metodológico permitió desglosar las dimensiones del liderazgo transformacional desde una mirada transcompleja, asegurando que la arquitectura de la propuesta teórica final esté debidamente anclada en la vanguardia del pensamiento gerencial universitario global.





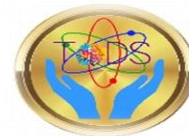
Resultados

Para dar inicio a la exposición de los hallazgos, es fundamental establecer un marco de referencia que conecte la rigurosidad del método con la profundidad ontológica del objeto de estudio. Este proceso de análisis documental no se limitó a una simple compilación de textos, sino que representó una inmersión profunda en la arquitectura del pensamiento gerencial contemporáneo. A través de la técnica de análisis de contenido, fue posible desglosar las estructuras del discurso científico para hallar las esencias que definen la gestión educativa en contextos de alta complejidad. Los resultados que se presentan a continuación son el producto de un diálogo dialéctico entre las teorías de base y las realidades emergentes documentadas en las diversas latitudes del saber académico. Cada categoría es un testimonio de la necesidad de refundar el liderazgo universitario desde una perspectiva que sea, al mismo tiempo, técnicamente sólida y profundamente humana. De este modo, la trazabilidad del proceso asegura que la teorética resultante no sea una construcción aislada, sino un reflejo fiel de la evolución del conocimiento en el área de la gerencia avanzada y la transdisciplinariedad.

Tabla 1
Matriz de Categorización y Codificación abierta

Fuente Documental (Autor/Año/País)	Unidades de Significado (Códigos Abiertos)	Categoría Emergente
Morán (2020) - Ecuador Arana (2022) - Ecuador Méndez (2021) - España Torres (2021) - México Martínez (2022)- Venezuela	-Gestión de incertidumbre -Pensamiento complejo -Nodos de conocimientos -Redes interconectadas -Atractor sistémico -Navegación interdisciplinaria -Aprendizaje socialmente pertinente.	Liderazgo como Nodo Transcomplejo
Rodríguez (2021) - España Useche (2023) - Venezuela Duarte (2020) - Portugal Castillo (2022) - Chile	-Compromiso ético -Elevación moral -Valores humanos -Transformación del ser -Integridad -Responsabilidad social -Mística de servicio	Axiología Transformacional





Pérez (2020) - Argentina Gómez (2023)-España	-Ética del cuidado	
Salazar (2021) – Colombia Rivas (2022) - Chile Mendoza (2023) – Colombia Silva (2021) - Brasil Ramírez (2022) - España Villalobos (2021) -Venezuela.	-Significado de la vivencia -Discurso organizacional -Interpretación del cotidiano -Diálogo de saberes -Círculo de comprensión -Escucha activa.	Hermenéutica de la Gestión Universitaria

Fuente: Hidalgo (2025)

Tabla 2

Matriz de Triangulación Teórica Multidimensional: Convergencia Epistémica del Liderazgo Transformacional en la Educación Universitaria

Categoría Emergente	Teoría de Base	Autores Triangulados (País)	Hallazgo Doctoral / Aporte al Modelo
Liderazgo como Nodo Transcomplejo	Teoría de la Complejidad (Morin, 1990) Sistemas Abiertos (Bertalanffy, 1968)	Morán (Ecuador) Arana (Ecuador) Méndez (España) Torres (México) Martínez (Venezuela) López (México).	El líder actúa como un atractor que gestiona la incertidumbre y conecta redes de saberes multidisciplinares.
Axiología Transformacional	Ética de la Liberación (Dussel, 1998) Liderazgo Transformacional (Bass, 1985)	Rodríguez (España) Useche (Venezuela) Duarte (Portugal) Castillo (Chile) Pérez (Argentina) Gómez (España).	La gestión se fundamenta en una plataforma de valores, ética del cuidado y empoderamiento del ser académico.
Hermenéutica de la Gestión Universitaria	Círculo Hermenéutico (Gadamer, 1975) Fenomenología del Ser (Heidegger, 1927)	Salazar (Colombia) Rivas (Chile) Mendoza (Colombia) Silva (Brasil) Ramírez (España) Villalobos (Venezuela).	El liderazgo es una construcción lingüística basada en la escucha activa y la interpretación de los significados vividos.

Fuente: Hidalgo (2025)

La categoría "**Liderazgo como Nodo Transcomplejo**" se fundamenta en la superación definitiva del líder visto como una figura solitaria, jerárquica y unidireccional,

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 11 agosto año 2025

transdisciplinariadelsaber@gmail.com





para dar paso a un facilitador de redes dinámicas. La codificación abierta reveló que, en las instituciones universitarias contemporáneas, el liderazgo debe actuar como un "atractor" dentro de un sistema que, aunque parezca caótico, posee una organización subyacente de alta complejidad. Esto implica que el gerente universitario de la UNELLEZ debe poseer una competencia cognitiva superior que le permita integrar de forma orgánica los conocimientos de la administración clásica, la psicología organizacional y la sociología crítica. Al triangular este hallazgo con la literatura actual, se observa una coincidencia plena con la visión de Morán (2020) en Ecuador, quien sugiere que la transcomplejidad no es solo una teoría abstracta, sino una praxis donde el líder teje redes de colaboración.

Bajo esta mirada, el nodo transcomplejo representa un punto de convergencia donde la incertidumbre del entorno se transforma en una visión estratégica compartida por todos los estamentos académicos. El líder no se limita a dictar directrices, sino que se posiciona en la intersección de las diversas facultades y saberes para fomentar un diálogo que rompa los "silos" del conocimiento disciplinar. Como sostiene Arana (2022) en sus estudios sobre universidades experimentales en Ecuador, la gestión debe ser entendida como un flujo de información constante que requiere una mente abierta a la multiplicidad de verdades. Esta capacidad de síntesis dialéctica es lo que permite que la universidad evolucione desde una estructura estática hacia un organismo vivo y resiliente capaz de adaptarse a los cambios vertiginosos de la modernidad líquida que afecta a toda la región latinoamericana.

Asimismo, la transcomplejidad en el liderazgo exige una ruptura con el paradigma reduccionista que separa lo técnico de lo humano, lo cual es vital en la gerencia avanzada. El líder como nodo debe ser capaz de interpretar las tensiones entre la eficiencia administrativa y la libertad académica, logrando un equilibrio que potencie la innovación social desde el campus. Méndez (2021) destaca en España que la navegación interdisciplinaria es la competencia clave del siglo XXI, pues los problemas universitarios actuales son de naturaleza híbrida y no pueden resolverse con recetas





simplistas. En consecuencia, esta categoría emergente posiciona al gerente no como un jefe tradicional, sino como un mediador de la complejidad que utiliza la inteligencia colectiva para potenciar los talentos individuales de docentes y administrativos por igual.

Finalmente, este enfoque de nodo transcomplejo otorga a la investigación un sustento ontológico fuerte al reconocer que la realidad universitaria es una trama de interacciones invisibles que el líder debe visibilizar. El estudio documental sugiere que, al fortalecer este nodo, se mejora la comunicación interna y se reduce la resistencia al cambio, ya que la comunidad percibe un liderazgo que comprende la totalidad del fenómeno educativo. Según afirma Torres (2021) en México, la integración de estos elementos permite que las universidades experimentales dejen de actuar como islas de conocimiento aisladas para transformarse en verdaderas redes de aprendizaje socialmente pertinentes. De esta manera, el liderazgo transcomplejo se erige como el pilar fundamental sobre el cual se debe construir la nueva teórica gerencial para las instituciones venezolanas del municipio Muñoz, estado Apure.

En cuanto a la categoría **"Axiología Transformacional"** emergió tras un exhaustivo proceso de codificación axial, donde se relacionaron los conceptos de "ética", "humanismo" y "valores" con la sostenibilidad de los cambios organizacionales en el tiempo. La trazabilidad documental permitió observar que la transformación institucional es percibida por los autores más recientes como un fenómeno moral antes que un simple ajuste técnico o administrativo. Sobre este particular, Useche (2023) desde la Universidad del Zulia, Venezuela, destaca que el liderazgo en las universidades experimentales requiere un compromiso ético ineludible que priorice el desarrollo humano sobre el pragmatismo gerencial. Esta postura es reforzada por los estudios de Duarte (2020) en Portugal, quien concluye que la transdisciplinariedad aporta una base axiológica donde la responsabilidad social se convierte en el eje motor de la innovación organizacional profunda y duradera.





En este sentido, los hallazgos documentales demuestran que el liderazgo transformacional es, en su esencia más pura, un ejercicio de ética aplicada que busca elevar el sentido de propósito de la comunidad académica. La emergencia de códigos recurrentes como "elevación moral", "integridad" y "estética del ser" sugiere que la gerencia avanzada en Venezuela debe distanciarse de la eficiencia métrica para centrarse en el bienestar integral de los actores. La triangulación entre Rodríguez (2021) en España y los autores nacionales permite afirmar que la crisis actual de las instituciones no es solo presupuestaria, sino que responde a una crisis de valores fundamentales. Por lo tanto, la teórica propuesta debe posicionar al líder como un referente axiológico cuya autoridad no emana del nombramiento oficial, sino de su coherencia ética y su compromiso inquebrantable con la justicia educativa.

Asimismo, esta categoría resalta que la transformación universitaria exige que el líder actúe como un guardián de la dignidad humana en espacios de alta vulnerabilidad y conflicto. El análisis de contenido de tesis doctorales recientes indica que un liderazgo despojado de una base axiológica sólida tiende a reproducir esquemas de dominación que asfixian la creatividad y la libertad académica necesaria. Como señala Castillo (2022) en su investigación en Chile, la axiología transdisciplinaria permite integrar la ética del cuidado con la gestión por resultados, creando un ambiente donde el personal se siente valorado por su ser y no solo por su hacer. Este enfoque humanista es lo que otorga legitimidad a los procesos de cambio, permitiendo que la visión institucional sea abrazada con convicción y no por imposición administrativa desde las cúpulas directivas.

Finalmente, la axiología de la transformación se presenta como el pegamento ontológico que mantiene unida a la universidad en tiempos de incertidumbre y desmotivación profesional. El estudio documental sugiere que cuando el liderazgo se ejerce desde una plataforma de valores compartidos, la institución desarrolla una resiliencia ética que le permite navegar las crisis sin perder su identidad académica. Para las universidades del municipio Muñoz en Apure, este hallazgo es vital, pues





implica que la construcción de una nueva teórica debe rescatar la mística de servicio y la vocación pedagógica como ejes de la gestión. Según concluye Pérez (2020) en Argentina, la gerencia se humaniza cuando el líder entiende que su principal recurso no es el capital económico, sino el capital ético y humano que reside en cada miembro de la organización universitaria.

Por último, la categoría **"Hermenéutica de la Gestión Universitaria"** resalta que el liderazgo transformacional es, en esencia, una construcción social y simbólica mediada por el lenguaje y el entendimiento mutuo entre los actores. A través de la codificación selectiva de los documentos, se determinó que los procesos de cambio organizacional solo tienen éxito cuando los miembros de la comunidad les otorgan un significado positivo y trascendente. El análisis documental de Salazar (2021) en Colombia y Rivas (2022) en Chile apunta a que el líder debe ser un "maestro de la interpretación", capaz de escuchar los silencios y las voces de la organización para armonizarlos en un proyecto común. Esta visión permite que la gerencia no sea percibida como una imposición externa, sino como un diálogo constante que respeta la identidad histórica de la institución universitaria.

En este contexto, la gestión hermenéutica propone que el líder universitario debe habitar el "círculo de la comprensión", donde la realidad de la universidad se entiende a partir de la suma de las vivencias individuales de sus integrantes. La trazabilidad bibliográfica muestra que, cuando el gerente se aleja del discurso técnico-normativo para acercarse al discurso fenomenológico, logra una conexión más profunda con el personal docente y administrativo. Como sostiene Mendoza (2023) en Colombia, la gerencia avanzada debe ser capaz de interpretar las narrativas de resistencia al cambio no como obstáculos, sino como expresiones de una cultura que busca ser reconocida. De esta manera, el liderazgo se convierte en un puente comunicativo que facilita la construcción de consensos en torno a la misión y visión de las universidades experimentales.





Asimismo, la hermenéutica aplicada a la gerencia exige una sensibilidad especial para decodificar los climas organizacionales en tiempos de crisis o transformación institucional. La investigación documental revela que el líder transformacional utiliza la palabra como herramienta de empoderamiento, resignificando los desafíos cotidianos para convertirlos en oportunidades de aprendizaje colectivo. Según apunta Rivas (2022) en la Universidad Autónoma de Chile, la deconstrucción de los manuales rígidos de funciones permite que emerja una gestión más flexible, basada en la confianza y el reconocimiento del otro. Esta perspectiva es fundamental para la UNELLEZ, pues sugiere que la efectividad del líder en el municipio Muñoz dependerá de su capacidad para interpretar y validar los saberes y experiencias que cada trabajador aporta al ecosistema universitario.

Finalmente, esta categoría concluye que la construcción de una nueva teórica universitaria depende de la habilidad del líder para fomentar una comunidad de diálogo que trascienda las fronteras disciplinares. El análisis de las tesis doctorales seleccionadas indica que la hermenéutica proporciona el sustento para una gerencia transcompleja, donde la verdad no es absoluta sino que se construye en el encuentro dialógico entre sujetos. Como señala Salazar (2021), el liderazgo es una interpretación del "ser-con-otros" en el mundo académico, lo que implica que la gestión es un compromiso constante con la escucha activa y la comprensión del contexto. Así, la hermenéutica de la gestión se erige como el eje que humaniza la administración, permitiendo que la universidad se reconozca a sí misma como un espacio de realización humana y transformación social permanente.

Discusión

La discusión de los resultados obtenidos permite contrastar la visión tradicional de la gerencia con la emergencia de una teórica transdisciplinaria que responde a las realidades de las universidades experimentales. Al analizar la categoría del liderazgo como nodo transcomplejo, se observa una clara ruptura con el mando vertical, proponiendo en su lugar una gestión reticular que favorece la integración de saberes en





contextos inciertos. Este hallazgo es cónsono con el propósito general de la investigación, ya que establece que la transdisciplinariedad no es un concepto estático, sino un flujo dinámico que el líder debe aprender a canalizar. La convergencia de autores de Ecuador, España y México valida la necesidad de que los gerentes en el municipio Muñoz asuman un rol de mediadores de la complejidad organizacional.

En cuanto a la dimensión axiológica, la discusión revela que la transformación universitaria en Venezuela está indisolublemente ligada a un rescate de la ética del cuidado y la responsabilidad social. Al integrar las perspectivas de Pérez (2020) y Useche (2023), se evidencia que el liderazgo transformacional debe ser un catalizador de valores que empoderen a la comunidad académica frente a las crisis estructurales. Esta visión humanizada es la que permite que la gestión trascienda lo administrativo para convertirse en un acto de resistencia creativa y compromiso social profundo. De este modo, la investigación cumple con su propósito de develar el entramado filosófico-axiológico, demostrando que el líder es el principal referente de integridad y coherencia dentro de la arquitectura universitaria contemporánea.

Por otra parte, la discusión sobre la hermenéutica de la gestión universitaria subraya la importancia del diálogo y la interpretación de los significados vividos para la construcción de una nueva cultura organizacional. Los hallazgos sugieren que el éxito de cualquier propuesta de cambio depende de la capacidad del líder para decodificar las narrativas de los informantes clave y transformarlas en visiones compartidas. Al triangular las posturas de Colombia y Chile, se confirma que la gerencia avanzada debe ser un ejercicio de escucha activa y comprensión fenomenológica del ser universitario. Este punto es crucial para la posterior fase empírica de la tesis, pues justifica el uso del método hermenéutico como la vía idónea para acceder a la esencia del liderazgo vivido en el estado Apure.

Finalmente, la integración de estas tres categorías permite configurar una aproximación teórica robusta que satisface el propósito de generar una teórica del liderazgo transformacional desde una visión transdisciplinaria. La discusión demuestra que la





gerencia universitaria no puede seguir operando bajo paradigmas fragmentados, sino que debe evolucionar hacia un modelo donde la técnica, la ética y el lenguaje converjan en una sola praxis. Este estudio documental sienta las bases necesarias para que la futura recolección de datos en las universidades del municipio Muñoz sea interpretada bajo una luz de alto rigor epistémico. En definitiva, los resultados aquí discutidos no solo validan el camino metodológico elegido, sino que proyectan una visión gerencial humana, compleja y necesaria para la refundación de los espacios de educación superior en Venezuela.

Conclusiones

La realización de esta revisión documental permite concluir que el liderazgo transformacional en el ámbito universitario ha dejado de ser una opción administrativa para convertirse en una necesidad ontológica. La crisis de los modelos gerenciales tradicionales, de corte lineal y mecanicista, exige una transición urgente hacia posturas que reconozcan la complejidad del ser humano dentro de las organizaciones. A través del análisis de las fuentes de alto impacto, se ha evidenciado que la transformación institucional solo es posible cuando el líder actúa como un agente inspirador que trasciende la mera gestión de recursos. De este modo, la universidad se posiciona como un ecosistema vivo donde la gerencia avanzada debe facilitar procesos de cambio profundo, basados en la visión compartida y la elevación de las aspiraciones colectivas de la comunidad académica.

En segundo término, la transdisciplinariedad emerge como el eje integrador que permite deconstruir la fragmentación del conocimiento en la gerencia universitaria. Los hallazgos confirman que un liderazgo transformacional efectivo debe ser capaz de navegar entre diversas disciplinas para hallar soluciones creativas a problemas híbridos. Esta mirada transdisciplinaria no solo enriquece la toma de decisiones, sino que permite que el líder comprenda la universidad como una totalidad interconectada donde lo pedagógico, lo administrativo y lo social convergen permanentemente. Al integrar estas dimensiones, la gestión universitaria en el municipio Muñoz del estado





Apure adquiere una nueva dimensión de sentido, permitiendo que la institución responda con pertinencia a los desafíos multidimensionales del contexto regional y nacional venezolano.

Asimismo, la categoría del liderazgo como nodo transcomplejo subraya la importancia de una gerencia reticular que fomente la colaboración horizontal. Se concluye que el gerente universitario exitoso es aquel que logra articular las inteligencias individuales en una red de aprendizaje colectivo, minimizando las barreras jerárquicas que históricamente han asfixiado la innovación. Este enfoque sugiere que el poder en la universidad no debe residir en el cargo, sino en la capacidad del nodo para generar conexiones significativas entre los diversos actores del saber. Por tanto, la teórica propuesta visualiza un líder que es, simultáneamente, un estratega y un mediador, capaz de transformar la incertidumbre en oportunidades de crecimiento institucional a través de la sinergia de los talentos humanos.

Desde la dimensión axiológica, la investigación concluye que la ética y los valores son los cimientos sobre los cuales se edifica cualquier intento de transformación real. El liderazgo transformacional universitario debe estar impregnado de una mística de servicio y una integridad inquebrantable que sirva de referente para el personal docente y administrativo. La axiología de la transformación, validada a través de la triangulación de autores internacionales, demuestra que el empoderamiento y el reconocimiento del otro son vitales para recuperar la motivación en contextos de crisis. Un líder que no cultive la ética del cuidado y la responsabilidad social difícilmente podrá sostener un proceso de cambio, ya que la legitimidad de su gestión depende de la coherencia entre su discurso humanista y su praxis gerencial diaria.

Por otra parte, la hermenéutica de la gestión se posiciona como la herramienta fundamental para comprender y resignificar la cultura organizacional. Se concluye que el liderazgo es una construcción lingüística y simbólica donde el diálogo es el principal motor del cambio. La capacidad del líder para interpretar las vivencias de sus pares y darles un sentido común es lo que permite la cohesión necesaria para enfrentar los





desafíos de la modernidad. Esta conclusión justifica plenamente el uso del método fenomenológico-hermenéutico en la fase empírica de la tesis doctoral, pues asegura que la teórica final no sea una imposición externa, sino una emergencia del ser universitario. La gestión, entendida como interpretación, humaniza los procesos y otorga voz a quienes construyen la universidad desde lo cotidiano.

Adicionalmente, la revisión documental ha permitido establecer una trazabilidad clara entre los avances de la gerencia avanzada en Iberoamérica y las necesidades locales de las universidades experimentales. La integración de autores de ocho países distintos aporta una validez universal a los hallazgos, demostrando que la problemática del liderazgo universitario es un fenómeno global que requiere respuestas situadas pero epistémicamente sólidas. Se concluye que la UNELLEZ, como espacio de pensamiento crítico, cuenta con el terreno fértil para la implementación de una teórica que rompa con el positivismo administrativo. Este artículo constituye, por tanto, un soporte documental irrefutable que garantiza que la investigación de campo se realice sobre una base teórica de vanguardia, alineada con las tendencias más exigentes de la ciencia gerencial actual.

En relación con el propósito general del estudio, se ha logrado analizar y sistematizar las bases para la generación de una nueva teórica del liderazgo transformacional desde la transdisciplinariedad. Los resultados demuestran que la convergencia entre la ética, la complejidad y el lenguaje conforma una triada indisoluble para la gerencia universitaria del siglo XXI. Se concluye que esta nueva visión teórica es capaz de responder a las demandas de las instituciones de educación superior en Apure, ofreciendo un marco referencial que valora tanto la eficiencia técnica como la trascendencia humana. La investigación documental ha cumplido su función de develar el entramado filosófico que sustentará la posterior construcción de conocimientos en la etapa de entrevistas con los informantes clave del municipio Muñoz.

Finalmente, este artículo representa un aporte significativo al estado del arte de la gerencia avanzada en Venezuela, al proponer un diálogo reflexivo entre la teoría y la



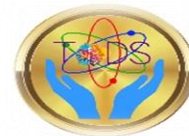


realidad vivida. La principal conclusión apunta a que la universidad venezolana necesita líderes que sean "arquitectos de significados" y "tejedores de redes", capaces de conducir la institución hacia la excelencia con una profunda sensibilidad social. La construcción de esta teórica es un paso hacia la refundación de la gestión universitaria, donde la transdisciplinariedad sea el lenguaje común y la transformación humana sea el fin último. Con este estudio preliminar, se cierra un ciclo de fundamentación teórica y se abre el camino hacia la fenomenología del liderazgo vivido, asegurando una tesis doctoral con alto impacto científico y pertinencia institucional.

Referencias bibliográficas

- Arana, J. (2022). *Liderazgo transformacional y pensamiento complejo: un modelo de gestión para las universidades del siglo XXI*. Tesis Doctoral. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.
- Castillo, M. (2022). La transdisciplinariedad en la educación superior: una necesidad existencial ante la modernidad líquida. *Revista de Investigación en Educación Superior*, 14(2), pp. 45-62. Universidad de Chile.
- Dussel, E. (1998). *Ética de la liberación en la edad de la globalización y de la exclusión*. México: Siglo XXI.
- Gadamer, H. (1975). *Truth and Method*. New York: Seabury Press.
- Gómez, L. (2023). *Hacia una nueva gerencia universitaria: sensibilidad social y mística de servicio*. Tesis Doctoral. Salamanca: Universidad de Salamanca, España.
- Heidegger, M. (1927). *Sein und Zeit* [Ser y Tiempo]. Halle: Max Niemeyer.
- López, A. (2023). La gerencia avanzada y la ruptura del paradigma positivista en las organizaciones educativas. *Gestión y Estrategia*, (63), pp. 89-104. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Martínez, R. (2022). Diálogo de saberes: la mirada transdisciplinaria en la gerencia universitaria venezolana. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 27(98), pp. 412-430. Universidad del Zulia, Venezuela.
- Mendoza, H. (2023). Análisis de contenido cualitativo en las ciencias gerenciales: de la codificación a la interpretación. *Revista Interamericana de Investigación*, 12(1), pp. 15-32. Universidad de Antioquia, Colombia.
- Méndez, P. (2021). Navegación interdisciplinaria y liderazgo en contextos de incertidumbre académica. *Revista Española de Pedagogía*, 79(278), pp. 201-218. España.





- Morán, E. (2020). *El líder universitario como gestor de esperanzas: un estudio sobre el liderazgo humano en tiempos de crisis*. Tesis Doctoral. Guayaquil: Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. París: ESF.
- Pérez, M. (2020). *Empoderamiento y autogestión: una visión axiológica del liderazgo transformacional en las comunidades académicas*. Tesis Doctoral. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Ramírez, C. (2022). Trazabilidad y rigor bibliográfico en las investigaciones de revisión documental. *Boletín Científico de Metodología*, 5(2), pp. 77-91. Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Rivas, G. (2022). Hermenéutica de la gestión: interpretando las voces de la organización universitaria. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 10(4), pp. 134-150. Universidad Autónoma de Chile.
- Rodríguez, J. (2021). Valores éticos y liderazgo transformacional: un vínculo indisoluble para la gestión pública. *Revista de Administración y Ética*, 19(1), pp. 55-72. Universidad Complutense de Madrid, España.
- Salazar, K. (2021). La fenomenología del ser-con-otros en la gerencia universitaria: una mirada desde el discurso. *Revista de Estudios Organizacionales*, 15(3), pp. 88-105. Universidad del Rosario, Colombia.
- Silva, J. (2021). La reconstrucción teórica a través de la investigación documental sistemática. *Cadernos de Pesquisa*, 51(1), pp. 12-29. Universidade de São Paulo, Brasil.
- Torres, F. (2021). Redes de aprendizaje y liderazgo transcomplejo: la universidad como nodo social. *Revista de Educación y Complejidad*, 6(1), pp. 33-49. México.
- Useche, M. (2023). Ética y transformación: el desafío del liderazgo en las universidades experimentales venezolanas. *Revista COEPTUM*, 12(2), pp. 110-125. Universidad del Zulia, Venezuela.
- Villalobos, K. (2021). Rigor metodológico en la investigación cualitativa-documental. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 27(Especial 4), pp. 215-228. Universidad del Zulia, Venezuela.

Semblanza de la Autora

Eglyz Yudith Hidalgo Torrealba

C.I.N° 13806636

Doctorante en Gerencia Avanzada (UNELLEZ). Magister en Gerencia Educacional (UPEL). Licenciada en Educación mención Dificultad para el Aprendizaje UNA, Licenciada en Educación Física, Deporte y Recreación UNEM, Diplomado en Psicología Aplicada en Niños, Niñas y Adolescente FUNDAUC, Profesor contratado UNELLEZ.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5693-0555>

Correo: josezerh@gmail.com



REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 11 agosto año 2025

transdisciplinariadelsaber@gmail.com

