

## **Del liderazgo a la organización que aprende: una revisión sistemática desde la transcomplejidad en educación superior**

### **From leadership to the learning organization: a systematic review from the perspective of transcomplexity in higher education**

Mervis A. GARCIA <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidad Cesar Vallejo, Perú. mgarciabu1@ucvvirtual.edu.pe ORCID: 0000-0003-0574-057X

#### **RESUMEN**

El estudio analizó de manera sistemática la relación entre el liderazgo transcomplejo y el aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. Se desarrolló una revisión cualitativa de 25 artículos publicados entre 2020 y 2025, organizados en cinco categorías interpretativas. Los hallazgos revelan que el liderazgo transcomplejo promueve una cultura de reflexión, innovación y sostenibilidad, transformando la gestión universitaria en una práctica ética, colaborativa y humanizadora orientada al aprendizaje colectivo y a la construcción de universidades más conscientes y adaptativas.

**Palabras clave:** liderazgo transcomplejo, aprendizaje organizacional, educación superior, gobernanza sostenible, reflexividad institucional

#### **ABSTRACT**

The study systematically analyzed the relationship between transcomplex leadership and organizational learning in higher education institutions. A qualitative review of 25 articles published between 2020 and 2025 was conducted, structured around five interpretive categories. The findings reveal that transcomplex leadership promotes a culture of reflection, innovation, and sustainability, transforming university management into an ethical, collaborative, and human-centered practice oriented toward collective learning and the construction of more conscious, adaptive, and ethically coherent universities.

**Keywords:** transcomplex leadership, organizational learning, higher education, sustainable governance, institutional reflexivity

Recibido: 07/05/2025

Aprobado: 16/07/2025

Publicado: 30/01/2026

## 1. INTRODUCCIÓN

A nivel global, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2024a) sostiene que el liderazgo en la educación superior enfrenta una crisis vinculada a la falta de visión estratégica y adaptación a contextos de cambio acelerado. El 62 % de las universidades del mundo reconoce deficiencias en liderazgo académico que afectan la innovación docente (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2024a). Asimismo, la UNESCO (2024b) advierte que en más de 4 000 instituciones los procesos administrativos superan las prioridades pedagógicas, debilitando la formación integral del estudiante. Este desequilibrio genera estructuras jerárquicas rígidas, escasa autonomía profesional y una desconexión progresiva entre la gestión universitaria y las necesidades reales de aprendizaje contemporáneo (Banco Mundial [BM], 2024).

Por otra parte, la OCDE (2024b) señala que la rotación constante de autoridades académicas y la ausencia de programas de liderazgo formativo limitan la continuidad institucional. El 48 % de los rectores carece de formación en gestión educativa, lo que repercute en políticas poco sostenibles (UNESCO, 2024a). Además, el Banco Mundial (2024) plantea que la falta de liderazgo transformacional provoca que los docentes enfrenten desmotivación, sobrecarga administrativa y pérdida de sentido vocacional. Estas carencias afectan el rendimiento estudiantil, la calidad investigativa y la cultura organizacional dentro de las universidades del mundo (OCDE, 2024a).

En Latinoamérica, de acuerdo con la UNESCO, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF, 2022), el liderazgo universitario muestra fuertes disparidades entre países, con un 55 % de instituciones que aún mantienen estructuras autoritarias. En universidades públicas de Ecuador, Colombia y Perú, los docentes reportan bajo reconocimiento institucional, reduciendo la cooperación y el compromiso académico (Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe de la UNESCO [UNESCO IESALC], 2024a). Asimismo, el UNESCO-IESALC (2024b) advierte que las decisiones unilaterales de los directivos generan ambientes laborales tensos, menor participación colegiada y desarticulación en los programas de innovación educativa. La escasa formación en liderazgo pedagógico impide la consolidación de comunidades académicas sólidas (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura [OEI] y UNESCO, 2025).

En el contexto peruano, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU, 2022) señaló que el liderazgo universitario enfrenta retos estructurales vinculados a la gestión directiva y docente. El 42 % de los docentes universitarios no recibe formación en liderazgo educativo, mientras el 37 % de las autoridades carece de experiencia en gestión pedagógica (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE], 2023). Asimismo, el SINEACE (2024) indicó que este déficit se traduce en debilidades en el trabajo en equipo, baja participación en proyectos de innovación y resistencia al cambio. Las universidades peruanas presentan brechas en comunicación organizacional y gestión emocional que limitan la cohesión institucional (SUNEDU, 2024).

En la actualidad, las explicaciones sobre liderazgo en el entorno universitario se orientan a transformar los modelos de gestión rígidos en procesos integrales que reconozcan la complejidad como elemento constitutivo de las instituciones educativas. En este sentido, estas organizaciones se enfrentan constantemente a situaciones de caos que exigen redimensionar sus estrategias, su cultura y sus dinámicas de gestión del conocimiento y que vayan en consonancia con lo que demanda la sociedad y sus marcos legales regulatorios. Ante este panorama, el liderazgo transcomplejo se presenta como un paradigma capaz de integrar la autoconciencia personal y colectiva con los procesos pedagógicos, administrativos y comunitarios del seno educativo, (Treviño, 2023). Ante esto, las universidades que aprenden se traduce en aquellas que logran flexibilizar sus estructuras, pueden fomentar la crítica y permiten que la toma de decisiones sea un proceso dialógico sustentado en la reflexión.

De modo convergente, las investigaciones recientes explican que ciertos estilos de liderazgo benefician la comprensión práctica de la transcomplejidad ya que logran promover aprendizajes significativos construidos colectivamente. Lo anteriormente expresado permite acercarse al reconocimiento de la gestión universitaria como el resultado de prácticas compartidas orientadas al desarrollo colectivo del conocimiento y hacia la adaptación estratégica frente a escenarios cambiantes y disruptivos, (Bracho-

Fuenmayor, 2023). Sin embargo, aún se logra observar significativos vacíos teóricos, como por ejemplo, la falta de marcos comparativos y de conceptualizaciones explícitas sobre el liderazgo transcomplejo en educación superior. Es por esta razón que la presente revisión se orienta a generar una aproximación hacia la comprensión integrada y crítica del modo en que el liderazgo impulsa el aprendizaje organizacional, constituyéndose en un factor clave para el desarrollo sostenible de las instituciones educativas contemporáneas.

En este marco, la presente revisión aborda la brecha de conocimiento existente en torno a la integración teórico-empírica del liderazgo transcomplejo y el aprendizaje organizacional en la educación superior, ámbitos que hasta ahora han sido tratados de manera fragmentada y sin una visión articuladora desde la transcomplejidad, (Primahendra et. al., 2024). Así, este estudio propone una síntesis interpretativa que conecta las dimensiones éticas, pedagógicas y organizacionales del liderazgo universitario, ofreciendo una comprensión crítica y reflexiva sobre cómo las universidades pueden transformarse en organizaciones que aprenden mediante procesos de gestión conscientes, colaborativos y sostenibles.

Las investigaciones recientes sobre liderazgo en educación superior han cambiado significativamente a perspectivas relacionales e interdependientes, donde la colaboración se erige como principio rector del cambio organizacional dejando a un lado los enfoques centrados en la autoridad y en la rigidez del conocimiento institucional. En la misma línea, se ha identificado que el aprendizaje organizacional se convierte en un articulador entre los procesos de liderazgo y la sostenibilidad de las gestiones que se dan en el seno institucional. Pese a los avances logrados, aún persisten limitaciones que permitan la consolidación del liderazgo transcomplejo como campo de estudio desligado de otras formas de liderazgos ya teorizadas, (Zhang et. al. 2025). Asimismo, los estudios empíricos se mantienen escasos al concebir el hecho de cómo los líderes gestionan los aprendizajes colectivos a partir de la incertidumbre o de la gestión de crisis. Este panorama evidencia la necesidad de revisiones sistemáticas que integren evidencia reciente, clarifiquen las categorías conceptuales y ofrezcan una comprensión más profunda del vínculo entre liderazgo y aprendizaje organizacional en el ámbito universitario.

El interés del presente estudio se afianza en la necesidad de comprender de que manera la literatura reciente ha concebido al liderazgo a partir de las experiencias vividas en entornos de caos y como estos generan el aprendizaje organizacional en las instituciones de educación superior. A partir de esto, el presente estudio se alinea con la intención de analizar de manera sistemática la producción científica publicada entre los años 2020-2025 a fin de explicar la conexión entre el liderazgo educativo transcomplejo y el aprendizaje organizacional, en aras de poder establecer comportamientos similares y fundamentos comunes predominantes que fortalecen la capacidad de las universidades para aprender y transformarse

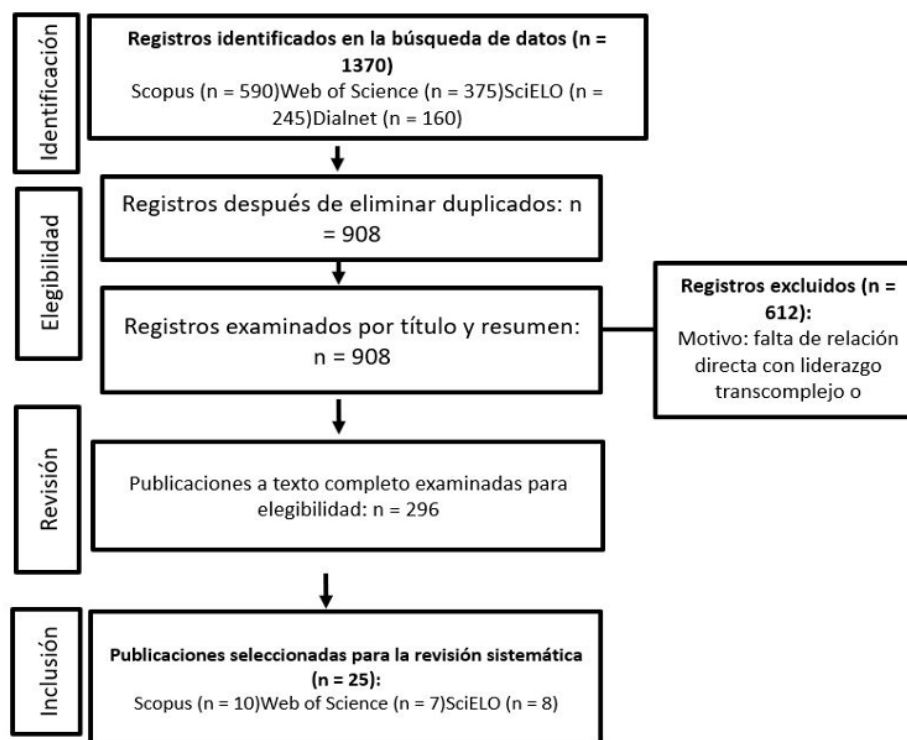
De este objetivo general se derivan propósitos específicos orientados, en primer lugar, a poder identificar los marcos teóricos que sustentan la relación entre liderazgo y aprendizaje organizacional, seguidamente poder examinar las metodologías empleadas en las investigaciones recientes y finalmente, poder sintetizar las prácticas de liderazgo que promueven la construcción de comunidades universitarias que aprenden, reconociendo las brechas teóricas y metodológicas presentes en la literatura.

## **2. METODOLOGÍA**

Bajo un enfoque cualitativo e interpretativo, siguiendo el protocolo de diseño de revisión sistemática de la literatura, y la esquematización SPIDER, orientados a analizar las evidencias científicas que vinculan el liderazgo educativo transcomplejo y su relación directa con el aprendizaje organizacional en las instituciones de educación superior. Este tipo de estudio permitió examinar los desplazamientos teóricos y metodológicos que configuran las nuevas perspectivas del liderazgo universitario frente a los retos de la complejidad y la innovación. Es importante destacar que las búsquedas se realizaron en cuatro bases de datos de alto impacto como Scopus, Web of Science, SciELO y Dialnet y haciendo uso de operadores booleanos y términos clave en inglés, español y portugués para facilitar los procesos de búsqueda. Así mismo se aplicaron criterios de inclusión como la pertinencia temática asociada con el liderazgo y el aprendizaje organizacional, la vigencia de las publicaciones (2020–2025), la existencia de un marco teórico explícito que describe a profundidad el corpus de interés y la disponibilidad del texto completo,

excluyéndose los documentos carentes de profundidad analítica o de vinculación con la educación superior. Es importante destacar que el estudio optó por emplear los procesos correspondientes, un diseño cualitativo de revisión sistemática, apoyando cada interpretación en la perspectiva hermenéutico-interpretativa orientada a comprender cómo se ha configurado el conocimiento científico sobre el liderazgo educativo transcomplejo y su relación con el aprendizaje organizacional en la educación superior

El procedimiento metodológico se desarrolló siguiendo una secuencia estructurada a partir de la ejecución de tres fases para garantizar exhaustividad de cada uno de los textos dados y el rigor analítico de la sistematización generada en el proceso. En la primera fase, se realizó una búsqueda documental de información relacionada con el tema central de interés en artículos presentes en las bases Scopus, Web of Science, SciELO y Dialnet. Estas fueron seleccionadas por la transparencia y reconocimiento que tienen sus procesos editoriales al momento de aceptar y divulgar diferentes artículos, de igual manera por su reconocimiento académico y amplia cobertura temática en diferentes abordajes de diferentes temáticas. En este aspecto se emplearon combinaciones de operadores booleanos (AND, OR y NOT) junto con truncamientos, utilizando palabras clave en inglés, español y portugués, tales como "complex leadership", "transcomplex leadership", "organizational learning", "higher education", "adaptive systems", "educational management" y "transcomplejidad educativa". En este sentido, como se muestra en la figura 01, la estrategia permitió recuperar 1370 registros iniciales, que posteriormente se depuraron mediante la eliminación de duplicados, quedando 908 documentos únicos. En la segunda fase, se realizó una revisión de títulos y resúmenes para verificar la pertinencia de los estudios. Se incluyeron aquellos artículos que abordaban explícitamente la relación entre liderazgo y aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior, publicados entre 2020 y 2025, con texto completo disponible y marco teórico definido. Se excluyeron los documentos de opinión, reseñas sin método, informes institucionales y aquellos centrados en niveles educativos distintos al superior. En la tercera fase, se efectuó la lectura completa de los textos elegibles, quedando 25 artículos que conformaron el corpus final, siguiendo los lineamientos del modelo PRISMA 2020, tal como se logra apreciar en la tabla 01. La información se organizó en una matriz analítica y se procesó con el software Atlas.ti 23, aplicando codificación abierta y axial para identificar patrones conceptuales y categorías emergentes vinculadas al liderazgo transcomplejo, el aprendizaje institucional y la complejidad organizativa universitaria.



**Figura 1.** Ruta de identificación, evaluación y selección de investigaciones.

**Cuadro 1.** Artículos científicos seleccionados para el análisis.

Nº	Autores	Año / País	Tipo de artículo	Revista	Indexación	Diseño de investigación	Población / muestra
1	Primahendra, R., Purba, JT, Ugut, GSS y Budiono, S. (2024)	2024 / Indonesia	Cuantitativo con CB-SEM	Revista de Gestão Social y Ambiental	Scopus	Modelado de ecuaciones estructurales (CB-SEM)	271 líderes educativos y personales administrativos
2	Steffens, NK, Wolyniec, N., Okimoto, TG, Mols, F., Haslam, SA y Kay, AA (2021)	2021 / Australia	Cuantitativo experimental	El Liderazgo Trimestral	Scopus	Diseño experimental con medición de percepción de liderazgo.	245 participantes (líderes y miembros de equipos universitarios)
3	Laguía, A., Edú-Valsania, S., Navas-Jiménez, M. del C., Molero, F., & Moriano, JA (2025)	2025 / España	Cuantitativo con PLS-SEM	Anuario de Psicología/The UB Journal of Psychology	Scopus	Modelado de ecuaciones estructurales (PLS-SEM)	483 empleados
4	Yang, H.-M., y Kim, H.-R. (2025)	2025 / Corea del Sur	Cuantitativo con regresión lineal múltiple	Medicina social	Scopus	Análisis de regresión lineal múltiple	1325 gerentes coreanas
5	Veidemane, A., Craciun, D. y van der Meulen, B. (2025)	2025 / Europa	Cualitativo	Descubra la sostenibilidad	Scopus	Estudio de caso cualitativo	Líderes académicos
6	Zhang, X., y Chi, J. (2025)	2025 / China	Cuantitativo con SEM	Psicología BMC	Scopus	Modelado de ecuaciones estructurales (SEM)	384 estudiantes universitarios
7	Zhang, S. (2025)	2025 / China	Cuantitativo	Psicología BMC	Scopus	Encuesta con análisis estadístico	Docentes universitarios
8	Thien, LM, Lim, HL, Shabudin, AFA, Aman, RC, Ismail, A., Zuharah, WF y Muftahu, M. (2024)	2024 / Malasia	Cualitativo	Comunicaciones en Humanidades y Ciencias Sociales	WoS	Entrevistas semiestructuradas	Académicas de nivel medio
9	Treviño, DT (2023)	2023 / México	Revisión sistemática	CONDUCTOR. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo	Scopus	Revisión sistemática crítica (teórica)	Artículos y libros (revisión)
10	Fernández Mijares, E., García González, M. y Rubio Vargas, I. (2024)	2024 / Cuba	Revisión teórica	EduSol	Scopus	Revisión teórica y conceptual (Dialéctica PE-GpR-AO)	No aplica (revisión)
11	Pedraja-Rejas, L., Ancoma, C. y Oneto, S. (2025)	2025 / Chile	Cuantitativo correlacional	Revista de Ciencias Sociales (Ve)	Scopus	Análisis correlacional mediante encuestas	320 estudiantes de Ingeniería y Educación
12	Quishpe-Mosquera, K., y Cevallos-Benavides, D. (2025)	2025 / Ecuador	Mixto	Revista Cátedra	WoS	Cuantitativo correlacional con entrevistas a expertos	152 docentes, 12 directivos y 2 expertos
13	Romero, MV, Machorro, F., Muñiz, I. y Correa, FR (2025)	2025 / México	Cuantitativo con PLS-SEM	Formación Universitaria	WoS	Modelado de ecuaciones estructurales (PLS-SEM)	83 directivos de universidades públicas mexicanas
14	Rojas León, CR, Pongo Aguila, OE, Huaman Ccanto, F., & Orosco Gavilán, JC (2023)	2023 / Perú / Canadá	Mixto	Revista Venezolana de Gerencia	WoS	Diseño anidado concurrente de varios niveles.	1029 participantes (padres/madres) y 10 directores
15	Tintoré, M. (2024)	2024 / España	Revisión narrativa	EDUCAR	WoS	Revisión de literatura	No aplica (revisión)

N°	Autores	Año / País	Tipo de artículo	Revista	Indexación	Diseño de investigación	Población / muestra
16	Tintoré, M., y Gairín, J. (2022)	2022 / España	Revisión sistemática	REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación	WoS	Mapeo sistemático de literatura (1991-2019)	244 artículos revisados
17	Figueroa-Céspedes, I., Soto Cárcamo, J., & Yáñez-Urbina, C. (2021)	2021 / Chile	Cualitativo	Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva	WoS	Investigación-acción participativa	7 comunidades educativas (asesoramiento colaborativo)
18	De la Vega, LF y Espinoza, K. (2022)	2022 / Chile	Cualitativo	Revista Meta: Avaliação	Scielo	Estudio de casos múltiples	8 directores y 16 docentes
19	Pérez, O. (2022)	2022 / Paraguay	Cualitativo interpretativo	ACADEMO (Asunción)	Scielo	Estudio de casos múltiples	Docentes y directivos de 3 universidades
20	Bracho-Fuenmayor, PL (2023)	2023 / Venezuela	Cuantitativo	Revista de Ciencias Sociales	Scielo	Descriptivo, no experimental	80 participantes (directores y profesores)
21	Donoso, D., y Gallardo, AM (2024)	2024 / Ecuador	Cuantitativo con Análisis Bayesiano	Revista Europea de Innovación Pública y Social	Scielo	Análisis bayesiano	404 educadores de 28 instituciones
22	Rodríguez-Barboza, JR, Bartra-Rivero, KR, Pablo-Huamani, R., Sandoval-Lara, E., & Ramos-Ventura, CG (2023)	2023 / Perú	Revisión bibliográfica	Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias	Scielo	Revisión bibliográfica	38 artículos
23	Cortez Schall, C. (2025)	2025 / Argentina	Cualitativo	Revista Innovaciones Educativas	Scielo	Estudio de caso (fenomenología hermenéutica)	12 personas (personal de la institución)
24	Román Acosta, D. (2024)	2022/ Argentina	Cualitativo	Seminario sobre redacción médica y educación	Scielo	Entrevistas semiestructuradas	55 participantes
25	Novoa-Palacios, A. (2020)	2020 / Colombia	Cualitativo	Revista Electrónica Educare	Scielo	Descriptivo	No especificado

Fuente: Elaboración propia (2025)

### 3. RESULTADOS

El análisis de los artículos que fueron escogidos posibilitó el reconocimiento de coincidencias teóricas entre las diferentes perspectivas y enfoques metodológicos que explican el liderazgo educativo transcomplejo y el aprendizaje organizacional. Estas coincidencias conceptuales muestran como la literatura reciente ha buscado en los últimos años establecer conexiones epistémicas orientadas hacia la construcción de un lenguaje compartido en torno a la comprensión del liderazgo como un proceso adaptativo y dinámico, que emerge de la relación y del aprendizaje colectivo. A partir de esto, se pudo agrupar los resultados en ciertos ejes temáticos que muestran las principales tendencias y aproximaciones relacionadas con el corpus de estudio. Como se muestra en el Cuadro 2, estas relaciones comunes reflejan la manera en que la investigación contemporánea comienza a desarrollar procesos alineados a reconocer la transcomplejidad como una perspectiva integradora que permite vincular las dimensiones personales, organizativas y sociales de la vida universitaria.

#### 3.1. Resultados descriptivos

**Cuadro 2.** Líneas temáticas emergentes y expresiones de transcomplejidad en la literatura sobre liderazgo y aprendizaje organizacional en educación superior (2020-2025)

N°	Eje temático	Línea común del hallazgo	Expresión de la transcomplejidad	Autores representativos (APA)
1	Liderazgo distribuido	Fomenta cohesión y adaptabilidad institucional mediante la corresponsabilidad y el aprendizaje en red.	Articulación entre autonomía y colaboración como principio organizativo.	Steffens et al. (2021); Tintoré & Gairín (2022); Rojas León et al. (2023)
2	Liderazgo inclusivo	La equidad y la participación fortalecen la cultura de aprendizaje y la innovación compartida.	Convergencia entre diversidad, justicia y sostenibilidad institucional.	Rojas León et al. (2023); Quishpe-Mosquera & Cevallos-Benavides (2025)
3	Liderazgo sostenible	Integra la ética, la innovación y la gestión de recursos como mecanismos de desarrollo adaptativo.	Coherencia entre responsabilidad ecológica y aprendizaje transformador.	Fernández Mijares et al. (2024); Veidemane et al. (2025)
4	Liderazgo humilde o de base segura	Promueve la confianza, la escucha y la creatividad como condiciones del compromiso organizacional.	Interacción entre vínculo humano y autogestión colectiva.	Zhang & Chi (2025); Laguía et al. (2025)
5	Cultura de aprendizaje	Impulsa la reflexión crítica, la autoevaluación y la mejora continua en la vida universitaria.	Retroalimentación entre experiencia, conocimiento y acción organizacional.	Treviño (2023); Romero et al. (2025)
6	Aprendizaje organizacional adaptativo	Permite a las universidades responder a la incertidumbre mediante la memoria colectiva y la innovación contextual.	Circularidad entre cambio, aprendizaje y resiliencia institucional.	Primahendra et al. (2024); Bracho-Fuenmayor (2023)
7	Ética relacional	La empatía y la justicia simbólica fortalecen el sentido de pertenencia y la colaboración.	Integración entre lo afectivo, lo cognitivo y lo ético en la práctica directiva.	Fernández Mijares et al. (2024); Tintoré & Gairín (2022)
8	Gobernanza universitaria	La dirección participativa equilibra autonomía académica y responsabilidad social.	Diálogo entre estructura y autoorganización como principio de gestión.	Veidemane et al. (2025); Romero et al. (2025)
9	Innovación institucional	Surge del liderazgo reflexivo que une investigación, docencia y gestión en un mismo sistema.	Interrelación entre creatividad, complejidad y aprendizaje colectivo.	Pérez (2022); Donoso & Gallardo (2024)
10	Transcomplejidad educativa	Integra los planos individual, organizativo y societal en una visión de aprendizaje continuo.	Autoecoorganización como dinámica que vincula saber, hacer y ser.	Fernández Mijares et al. (2024); Steffens et al. (2021); Primahendra et al. (2024)

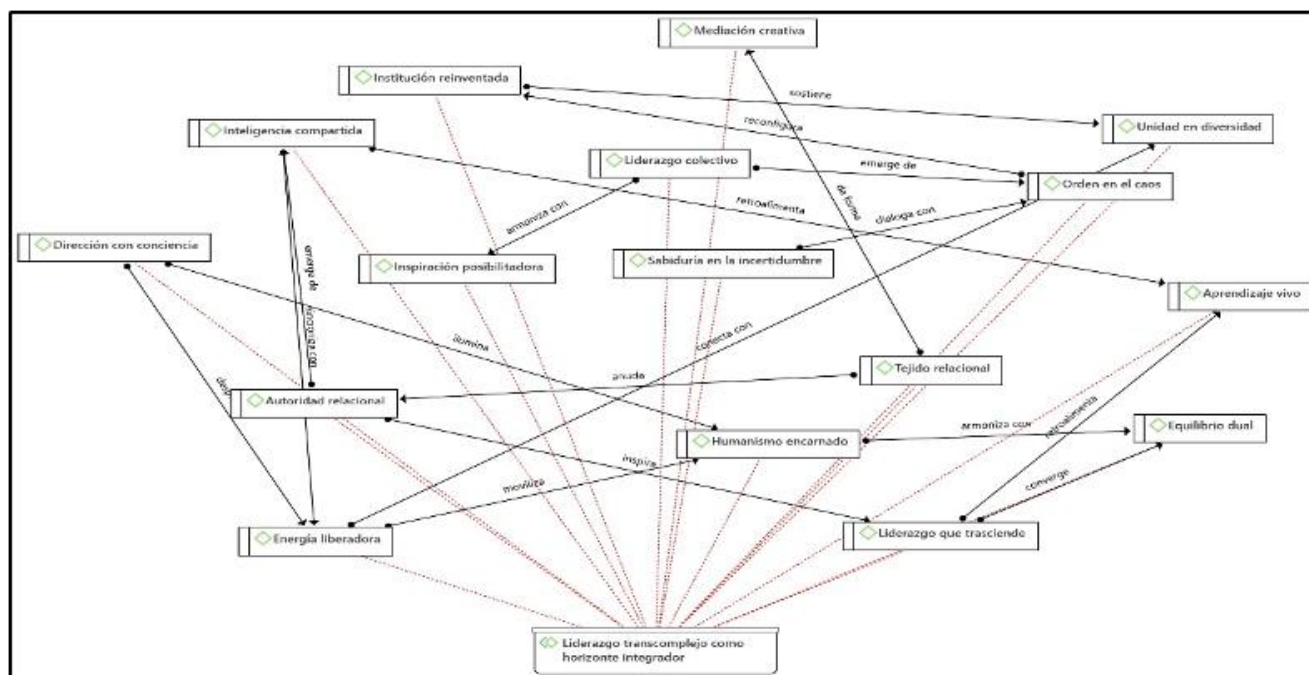
Fuente: Elaboración propia (2025).

## 4. DISCUSIÓN

### Liderazgo transcomplejo como horizonte integrador

El liderazgo universitario contemporáneo revela una transición de gran significancia pues considera que los procesos de gestión deben dejar de verse como un ejercicio de mando para asumirse como una práctica que emerge del encuentro entre las personas y los saberes. En este sentido, los estudios revisados coinciden en que los líderes que logran integrar la complejidad se definen por su capacidad de generar espacios donde la reflexión compartida se convierte en motor de acción institucional. Ante esto, Steffens et al. (2021) explican que, cuando el liderazgo se vincula con el sentido colectivo, la organización adquiere cohesión sin necesidad de estructuras rígidas; este argumento se asocia con lo propuesto por Tintoré y Gairín (2022) al sostener que el liderazgo distribuido en la universidad promueve experiencias de aprendizajes más significativas que los que provienen de decisiones verticales. Este desplazamiento epistémico, representado en la Figura 02, sugiere que la autoridad se transforma en mediación, generando puentes que articula la gestión consciente, la ética y la comprensión del otro.

Asimismo, Bracho-Fuenmayor (2023) sostiene que las universidades del Zulia (Venezuela) requieren líderes capaces de comunicar con empatía y adaptarse a entornos cambiantes, sustituyendo los modelos tradicionales por un liderazgo transformacional e innovador que impulse el aprendizaje institucional. En esta misma dirección, De la Vega y Espinoza (2022) destacan que dicho liderazgo se consolida a través de la innovación pedagógica y la participación docente, aspectos esenciales para generar procesos de cambio sostenido en la educación superior. De manera complementaria, Novoa-Palacios (2020) subraya que el liderazgo integral educativo promueve la transformación organizacional mediante la creatividad, la colaboración y la gestión participativa orientada al mejoramiento continuo. Asimismo, Román (2024) afirma que el liderazgo educativo incide de forma decisiva en la gestión institucional y la toma de decisiones, al fomentar prácticas éticas y participativas que fortalecen la cultura del aprendizaje. En consecuencia, Thien et al. (2024) amplían esta perspectiva al demostrar que el liderazgo femenino en la educación superior, pese a los retos estructurales y culturales, se consolida gracias al apoyo institucional y las redes colaborativas, evidenciando un modelo de liderazgo inclusivo y resiliente que favorece el desarrollo de organizaciones que aprenden, (Viedemane et.al, 2025).



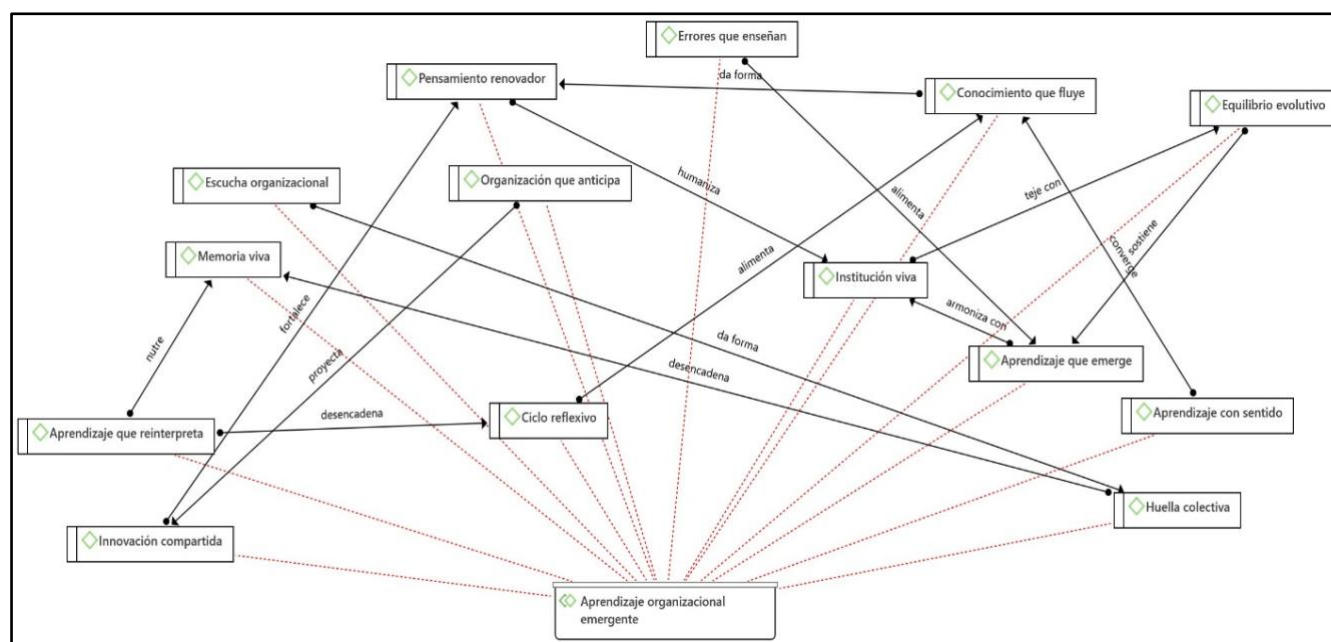
**Figura 2.** Liderazgo transcomplejo como horizonte integrador

### Aprendizaje organizacional emergente

Los estudios analizados muestran que las instituciones universitarias aprovechan el error y la incertidumbre como experiencias del aprendizaje para ajustar sus procesos y convertirlos en fuentes de crecimiento colectivo. Esta realidad permite ver que el aprendizaje organizacional en las instituciones de educación superior se revela como un proceso vivo de reflexión y reconstrucción institucional. Ante esto, Rojas León et al. (2023) expresa que la adquisición de conocimiento se vuelve una dinámica en la que emergen formas de aprendizaje que transforman las relaciones jerárquicas en redes de colaboración creativa cuando los equipos académicos dialogan desde la horizontalidad. En la Figura 03 se puede observar conexiones entre la experiencia, la reflexión y la acción que permiten la formación de un aprendizaje que no termina en los resultados, ya que se retroalimenta a través de la práctica cotidiana, volviendo más humana y coherente la gestión universitaria. Este planteamiento se articula con lo sostenido por Yang et al. (2025), quienes advierten que el conocimiento organizacional se mantiene vigente en la medida en que se desarrollen protocolos para que toda la información pueda ser compartida sin restricciones en los diferentes niveles de gestión.

Pedraja-Rejas et al. (2025) sostienen que el liderazgo, la cultura y el aprendizaje organizacional conforman pilares esenciales para fortalecer la imagen institucional y la competitividad de las

universidades, configurando un entorno propicio para la construcción de organizaciones que aprenden. En esta misma orientación, Pérez (2022) destaca que la innovación educativa, especialmente mediante metodologías basadas en problemas (ABP), transforma la cultura universitaria al fomentar la colaboración, el pensamiento crítico y la mejora continua, aspectos que refuerzan los procesos de aprendizaje institucional. De manera complementaria, Romero et al. (2025) subrayan que la adaptación del Cuadro de Mando Integral (CMI) permite evaluar con mayor precisión el desempeño organizacional, integrando dimensiones académicas, financieras y de calidad en una perspectiva estratégica que impulsa la autorregulación institucional. Asimismo, Zhang (2025) incorpora una visión relacional al demostrar que el liderazgo paternalista y entre pares fortalece la interacción docente, promoviendo la cooperación, el apoyo mutuo y un clima académico favorable, condiciones que consolidan el aprendizaje organizacional como núcleo del desarrollo institucional sostenido.



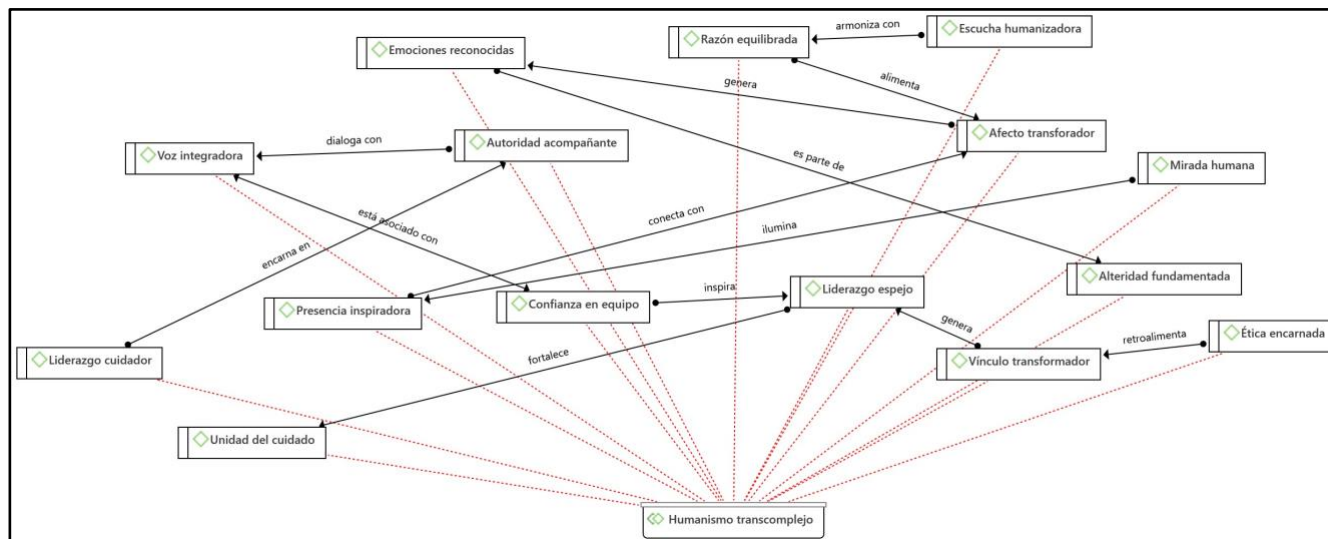
**Figura 3.** Aprendizaje organizacional emergente.

### Humanismo transcomplejo

En el contexto universitario se revela el humanismo transcomplejo como la base ética que da sentido a la gestión y al aprendizaje colectivo. Ante esta realidad las investigaciones recientes evidencian que las universidades que integran la dimensión humana en sus procesos de liderazgo logran mayores niveles de cohesión, confianza y creatividad. Fernández Mijares et al. (2024) sostienen que el reconocimiento de la persona como sujeto de saber y no como simple ejecutor de tareas constituye la clave de toda transformación educativa auténtica. En esa misma línea, Rodríguez-Barboza (2023) destaca que el liderazgo que se ejerce desde la empatía y la sensibilidad emocional promueve una cultura organizacional basada en la cooperación y el bienestar. Es preciso señalar la correspondencia con lo evidenciado en la Figura 04, donde las relaciones existentes entre los significados conforman un tejido relacional que resignifica el liderazgo considerándolo como resultados de procesos de acompañamientos efectivos y como verdaderos actos de supremacía. De este modo, el humanismo transcomplejo se consolida como una forma de gestión que permite la transformación de las relaciones entre los diferentes niveles institucionales a partir del aprendizaje colectivo.

Cortez (2025) sostiene que el desarrollo de competencias de liderazgo académico debe fundamentarse en la colaboración, la comunicación y la gestión emocional, ya que estos factores impulsan una cultura institucional participativa y cohesionada, orientada al aprendizaje continuo. En sintonía con esta visión humanista, Figueroa-Céspedes et al. (2021) destacan que la consolidación de un entorno educativo inclusivo exige un liderazgo colaborativo y reflexivo, basado en el conocimiento emancipador y en la participación activa de la comunidad educativa como motor del desarrollo organizacional. De manera

complementaria, Laguía et al. (2025) profundizan esta perspectiva al plantear que el liderazgo de base segura, sustentado en la confianza, el apoyo emocional y la seguridad psicológica, fortalece el compromiso y el bienestar de los equipos de trabajo, configurando un modelo de liderazgo relacional que favorece la construcción de organizaciones que aprenden desde la transcomplejidad humana.



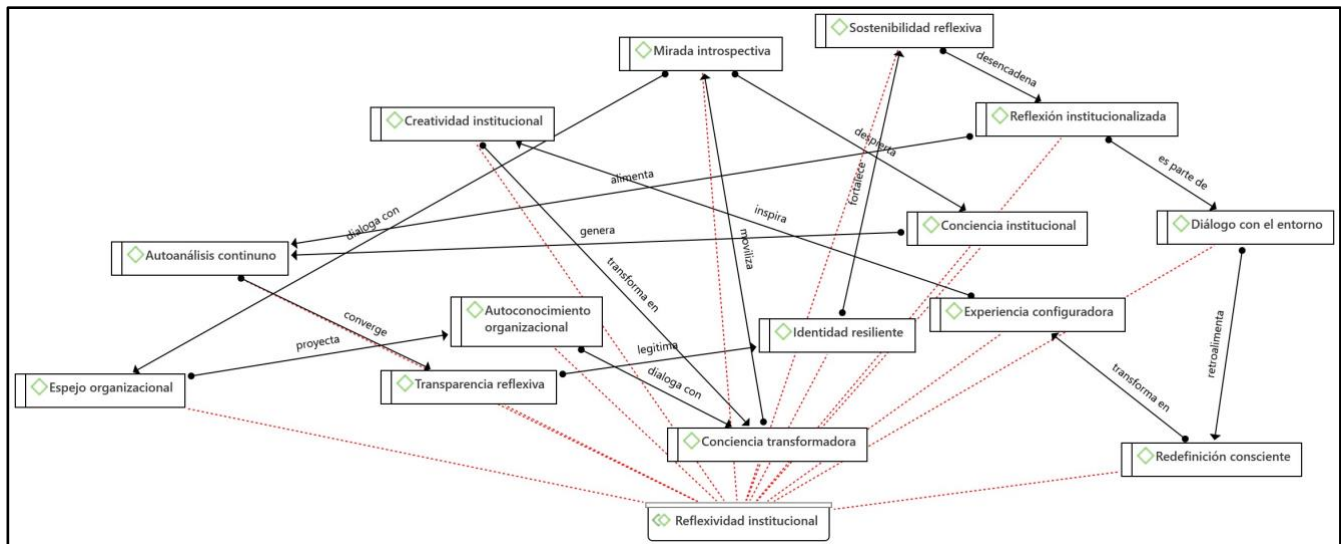
**Figura 4.** Humanismo transcomplejo.

## Reflexividad institucional

La reflexividad institucional se considera como el nivel más profundo que se desarrolla en la complejidad del aprendizaje institucional, puesto que aquí las universidades que experimentan situaciones complejas, comienzan a desarrollar procesos de aprendizajes a partir de sus experiencias, dejando en desuso las prácticas comparativas o exclusivas del mero desarrollo de procesos orientados al cumplimiento legítimo de lo que exige la norma. Diversos autores coinciden en que la capacidad reflexiva de cada una de las organizaciones se desarrolla en la medida en que estas pueden evolucionar desde la conciencia y la claridad de los procesos y no desde la reacción efusiva o sometida bajo presiones externas. Fernández Mijares et al. (2024) sostienen que el conocimiento institucional se fortalece cuando los procesos de gestión desarrollados en equipos de trabajo son desarrollados a partir de la reflexión crítica y la retroalimentación colectiva. De manera complementaria, Treviño (2023) explica que la reflexividad permite resignificar el propósito educativo y ético de la institución a partir del análisis de las experiencias vividas en las organizaciones y en los resultados obtenidos cuando se han tomado decisiones en medio del caos. Esta mirada se articula con lo planteado por Primahendra et. al. (2024), quien propone que las universidades sostenibles son aquellas que instauran la reflexión de cada uno de los procesos de gestión administrativa y pedagógica como hábito de gobierno y no como respuesta ante la crisis que puede representar el cambio de las normativas, la incertidumbre política, entre otros. En ese marco, la red semántica de la Figura 05 revela que el aprendizaje continuo y profundo se desarrolla en la medida en que se asuma una mirada introspectiva para analizar las herramientas con las que cuenta el equipo, haciendo que cada decisión se tome desde la conciencia y transparencia reflexiva, convirtiendo la gestión universitaria en un proceso de autoconocimiento colectivo.

Asimismo, Donoso y Gallardo (2024) plantean que la incorporación de la inteligencia artificial y la estadística bayesiana en la formación en liderazgo educativo constituye un avance decisivo hacia la modernización de los enfoques tradicionales, al fortalecer la toma de decisiones basada en evidencias y fomentar una cultura de aprendizaje institucional más adaptativa. En consonancia con esta perspectiva innovadora, Quishpe-Mosquera y Cevallos-Benavides (2025) enfatizan que el liderazgo directivo incide de manera significativa en el desempeño profesional, sustentándose en la planificación estratégica, la comunicación efectiva y la motivación del personal, componentes esenciales para consolidar una organización que aprende. Por su parte, Tintoré (2024) amplía esta visión al señalar que los niveles intermedios del sistema educativo actúan como puentes reflexivos entre las políticas y la práctica escolar,

promoviendo la articulación institucional y la mejora continua, aspectos que fortalecen la transición del liderazgo individual hacia un aprendizaje organizacional sistémico y transcomplejo, (Zhang et. al. 2025).



**Figura 5.** Reflexividad institucional.

## 5. CONCLUSIONES

El estudio permitió reconocer que el liderazgo transcomplejo constituye una vía de transformación profunda para la educación superior, al integrar la razón en la toma de decisiones, la emoción como parte de la dinámica del caos y la ética en una sola práctica de conducción consciente en la que se reconocen diferentes formas para desarrollar o abordar una situación en el contexto universitario. Este tipo de liderazgo rompe con la lógica de la gestión fragmentada y promueve una cultura universitaria donde el pensamiento sistémico se convierte en herramienta de comprensión y acción estratégica en la que se validan las opiniones del colectivo y se promueve la reflexión. De esta manera, la universidad deja de reproducir modelos jerárquicos centrados exclusivamente en el cumplimiento de normas para asumirse como un sistema vivo, capaz de aprender, reinterpretar y crear sentido desde la diversidad de opiniones y de perspectivas para el abordaje de problemas.

El análisis sistemático evidenció que el aprendizaje organizacional es el corazón del cambio institucional, ya que este surge a partir del desarrollo de procesos reflexivos desarrollados en equipos colectivamente, así como también del diálogo y de la capacidad de las unidades para convertir la experiencia de caos o de las experiencias de errores, en conocimiento útil para ser usado estratégicamente. Lejos de limitarse exclusivamente a la organización, el aprendizaje dentro de las universidades se consolida como un proceso emancipador que habilita la autocomprensión colectiva. Lo que permite que se generen las condiciones para repensar el papel social de las mismas, orientando su gestión hacia la sostenibilidad del conocimiento y la coherencia ética.

Otra de las contribuciones esenciales de esta revisión radica en mostrar que la reflexividad institucional es la condición de posibilidad del aprendizaje y del liderazgo que se renueva en cada uno de los momentos de la gestión administrativa y pedagógica en las instituciones. Cuando la universidad se piensa a sí misma, asume la evaluación como un ejercicio de conciencia en la que se reflexiona sobre los diferentes procesos de gestión y generar aprendizaje. De esta manera, la autorreferencia crítica permite comprender los límites, visibilizar las tensiones que se pueden desarrollar en el entorno y convertir la incertidumbre en fuente de conocimiento. En esa mirada reflexiva, la institución no se paraliza ante el cambio puesto que es capaz de enfrentarlo y convertirlo en motor de adaptaciones dentro del sistema.

En esta línea, el estudio demuestra que el liderazgo transcomplejo y el aprendizaje organizacional forman parte un mismo tejido epistemológico que redefine el sentido de la universidad contemporánea en la manera como se asume el caos como parte de la dinámica social. Al respecto, liderar desde la transcomplejidad implica humanizar la gestión, puesto que se fomenta el aprendizaje desde la incertidumbre y construir haciendo que se pueda construir el conocimiento colectivo por medio del intercambio de saberes dando como resultado prácticas de esperanza colectiva. Lo anteriormente

expresado genera una invitación a pensar el liderazgo como una ética del encuentro y el aprendizaje organizacional como la vía más profunda de permanencia institucional para el desarrollo de procesos de gestión que sean capaces de asumir el caos como un escenario para aprender.

Los hallazgos del estudio ofrecen proyecciones significativas para la formulación de políticas educativas universitarias, especialmente en lo referente a la consolidación de modelos de gobernanza transcompleja que integren la ética, la sostenibilidad y la innovación en los procesos de gestión. Asimismo, se propone que las universidades promuevan programas de formación directiva orientados al liderazgo reflexivo y colaborativo, capaces de fortalecer la cultura organizacional del aprendizaje continuo y de responder estratégicamente a los desafíos del cambio y la incertidumbre institucional. Futuras investigaciones podrían profundizar en el diseño de indicadores de transcomplejidad aplicables a la gestión universitaria, con el fin de evaluar el impacto real del liderazgo en la sostenibilidad académica y social de las instituciones de educación superior.

En consecuencia, el liderazgo transcomplejo emerge como un paradigma heurístico capaz de articular la gobernanza ética, el aprendizaje adaptativo y la gestión universitaria sostenible, ofreciendo a las instituciones de educación superior una vía integral para transformar sus prácticas de liderazgo en procesos conscientes, colaborativos y orientados a la innovación permanente.

## DECLARACIÓN DE ÉTICA, TRANSPARENCIA Y USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA)

El presente estudio cumplió con los principios éticos de integridad académica, respeto a los derechos de autor y transparencia en el manejo de la información. Dado que se trata de una revisión sistemática de carácter documental, no fue necesaria la intervención de participantes humanos ni la aprobación de un comité de ética. No existen conflictos de interés ni fuentes de financiamiento externas asociadas a la elaboración de este trabajo. Todo el proceso de búsqueda, análisis, codificación, interpretación y redacción fue realizado directamente por el autor. No se emplearon herramientas de inteligencia artificial (IA) para la redacción, el análisis de datos o la traducción del manuscrito. El contenido es completamente original y resultado del trabajo intelectual del investigador, quien asume plena responsabilidad sobre la precisión, validez y coherencia de los resultados presentados.

## REFERENCIAS

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2024). El estado de la educación en América Latina y el Caribe 2024. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-estado-de-la-educacion-en-America-Latina-y-el-Caribe-2024.pdf>
- Banco Mundial (BM). (2024). Education Finance Watch 2024. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099102824144527868/pdf/P50097819250a00ce1812018168df2deaa3.pdf>
- Bracho-Fuenmayor, P. L. (2023). Habilidades de liderazgo en tiempos de cambio: Una mirada en las universidades del Zulia-Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(3), 517–530. <https://doi.org/10.31876/racs.v29i3.40736>
- Cortez Schall, C. (2025). Desarrollo de competencias de liderazgo en la comunidad académica: una perspectiva desde el personal de la institución. *Revista Innovaciones Educativas*, 27(42), 1–15. <https://doi.org/10.22458/ie.v27i42.5409>
- De la Vega, L. F., & Espinoza, K. (2022). Evaluación de liderazgo para el cambio educativo: Un estudio de casos. *Revista Meta: Avaliação*, 14(43), 3668. <https://doi.org/10.22347/2175-2753v14i43.3668>
- Donoso, D., & Gallardo, A. M. (2024). Bridging the gap: Applying AI and Bayesian statistics to traditional educational leadership training [Acortando la brecha: Aplicación de la IA y la estadística bayesiana a la formación tradicional en liderazgo educativo]. *European Public & Social Innovation Review*, 9(1), 1–19. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-916>
- Fernández Mijares, E., García González, M., & Rubio Vargas, I. (2024). Planificación estratégica, gestión por resultados y aprendizaje organizacional: contextualización a las instituciones de educación superior. *EduSol*, 24(86), 1-15. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-80912024000100168&lng=es&tIng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-80912024000100168&lng=es&tIng=es).
- Figueroa-Céspedes, I., Soto Cárcamo, J., & Yáñez-Urbina, C. (2021). Dimensiones clave para el desarrollo escolar inclusivo: Conocimiento emancipador en una experiencia de asesoramiento colaborativo. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 15(2), 155–171. <https://doi.org/10.4067/S0718-73782021000200155>

- Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO IESALC). (2024a). Transforming the digital landscape of higher education in LAC: Policy guidance & recommendations. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000388361>
- Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO IESALC). (2024b). Informe anual 2024: Acciones, diálogo de política y liderazgo universitario en América Latina y el Caribe. <https://www.iesalc.unesco.org/es/annual-report-2024>
- Laguía, A., Edú-Valsania, S., Navas-Jiménez, M. del C., Molero, F., & Moriano, J. A. (2025). Liderazgo de base segura: Teoría e investigación. *Anuario de Psicología/The UB Journal of Psychology*, 55(2), 3–23. <https://doi.org/10.1344/anpsic2025.55.2.3>
- Novoa-Palacios, A. (2020). Liderazgo integral educativo innovador en las escuelas normales superiores de Colombia. *Revista Electrónica Educare*, 24(3), 1–22. <https://doi.org/10.15359/ree.24-3.2>
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) y Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2025). Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2025. Edición regional: Liderazgo en la educación en América Latina – Liderar para la democracia. <https://oei.int/oficinas/secretaria-general/publicaciones/informe-de-seguimiento-de-la-educacion-en-el-mundo-2025-edicion-regional-sobre-liderazgo-en-la-educacion-america-latina-liderar-para-la-democracia>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2024a). Leadership in education: 2024/5 Global Education Monitoring Report. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391406>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2024b). Leadership in higher education for a changing world (background paper para el GEM 2024/5). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391627>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2022). La encrucijada de la educación en América Latina y el Caribe: Informe regional de monitoreo ODS4–Educación 2030. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48153-la-encrucijada-la-educacion-america-latina-caribe-informe-regional-monitoreo>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2024a). Education Policy Outlook 2024. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/education-policy-outlook-2024\\_0411a0c4/dd5140e4-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/education-policy-outlook-2024_0411a0c4/dd5140e4-en.pdf)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2024b). Education at a Glance 2024. [https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2024\\_c00cad36-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2024_c00cad36-en.html)
- Pedraja-Rejas, L., Ancoma, C., & Oneto, S. (2025). Liderazgo, cultura y aprendizaje organizacional: Su impacto en la imagen institucional de universidades chilenas. *Revista de Ciencias Sociales*, 31(2), 502–515. <https://doi.org/10.31876/rccs.v31i2.43782>
- Pérez, O. (2022). La influencia de la innovación educativa utilizando las metodologías ABP en la cultura institucional de los posgrados de tres universidades paraguayas. *Academos. Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1), 1–17. <https://doi.org/10.30545/academo.2022.ene-jun.3>
- Primahendra, R., Purba, J. T., Ugut, G. S. S., & Budiono, S. (2024). La influencia del aprendizaje transformador, el compromiso afectivo, la transformación digital, la dinámica de capacidades, la ambidestreza y la política educativa en el liderazgo educativo: Un caso de Indonesia. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(8), e05979. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n8-037>
- Quishpe-Mosquera, K., & Cevallos-Benavides, D. (2025). Liderazgo: análisis del desempeño profesional directivo en instituciones educativas. *Revista Cátedra*, 8(1), 1–16. <https://doi.org/10.29166/catedra.v8i1.4529>
- Rodríguez-Barboza, J. R., Bartra-Rivero, K. R., Pablo-Huamani, R., Sandoval-Lara, E., & Ramos-Ventura, C. G. (2023). Estrategias efectivas de liderazgo: Cerrando brechas en el sistema educativo latinoamericano. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*, 2, 531. <https://doi.org/10.56294/sctconf2023531>
- Rojas León, C. R., Pongo Aguila, O. E., Huaman Ccanto, F., & Orosco Gavilán, J. C. (2023). Liderazgo inclusivo como elemento clave del desarrollo educativo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(No. Especial 9), 114–129. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.8>
- Román Acosta, D. (2024). Liderazgo educativo: Impacto en la gestión y la toma de decisiones. Parte 2. *Seminars in Medical Writing and Education*, 3(1), 1–15. <https://doi.org/10.56294/mw2024631>

- Romero, M. V., Machorro, F., Muñiz, I., & Correa, F. R. (2025). Adaptación del cuadro de mando integral (CMI) para evaluar el desempeño organizacional en las universidades públicas mexicanas. *Formación Universitaria*, 18(1), 121–135. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062025000100121>
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). (2023). Reporte nacional n.º 3: Balance del estado de la calidad de la educación superior (febrero 2022–abril 2023). <https://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/handle/20.500.12982/7227>
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). (2024). Reporte nacional n.º 4: Balance general del estado de avance en aseguramiento de la calidad en educación superior (febrero 2022–octubre 2023). <https://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/handle/20.500.12982/7258>
- Steffens, N. K., Wolyniec, N., Okimoto, T. G., Mols, F., Haslam, S. A., & Kay, A. A. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101498. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101498>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). (2022). III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú. <https://www.gob.pe/institucion/sunedu/informes-publicaciones/2824150-iii-informe-bienal-sobre-la-realidad-universitaria-en-el-peru>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). (2024). Memoria anual de la SUNEDU 2024. <https://www.gob.pe/institucion/sunedu/colecciones/980-memorias-anales>
- Thien, L. M., Lim, H. L., Shabudin, A. F. A., Aman, R. C., Ismail, A., Zuharah, W. F., & Muftahu, M. (2024). Women leadership in higher education: Exploring enablers and challenges from middle-level academics' perspective. *Humanities & Social Sciences Communications*, 11(1), 468. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04278-6>
- Tintoré, M. (2024). Liderar desde el nivel medio del sistema: El papel de los «middle tiers» para desarrollar el liderazgo educativo. *EDUCAR*, 61(1), 143–157. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.1776>
- Tintoré, M., & Gairín, J. (2022). Tres décadas de investigación sobre liderazgo educativo en España: Un mapeo sistemático. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 20(3), 5–24. <https://doi.org/10.15366/reice2022.20.3.001>
- Treviño, D. T. (2023). Revisión sistemática sobre consideraciones teóricas para la transformación de universidades en organizaciones de aprendizaje. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26), 1438. <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1438>
- Veidemane, A., Craciun, D., & van der Meulen, B. (2025). Critical sustainability events and perceived roles of academic leaders at a leading university in sustainability: CIT case study. *Discover Sustainability*, 6, 468. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01185-x>
- Yang, H.-M., & Kim, H.-R. (2025). The impact of leadership, organizational culture, and occupational stress on work-family enrichment among Korean female managers. *Social Medicine*, 18(3), 1785. <https://doi.org/10.71164/socialmedicine.v18i3.2025.1785>
- Zhang, S. (2025). What affects peer interaction in universities? Examining the effects of paternalistic leadership and peer leadership on peer interaction of teachers. *BMC Psychology*, 13, 306. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02595-2>
- Zhang, X., & Chi, J. (2025). Enhancing creative process engagement in university students: The mediating role of trust and empowerment and the moderating effect of proactive personality in humble teacher leadership. *BMC Psychology*, 13, 45. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02382-z>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional