LIDERAZGO ADAPTATIVO Y FILOSOFÍA KANTIANA: HACIA UNA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE EN INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS.

AUTORAS:
BRACHO PETIT DAMELYS DEL CARMEN
GARCIA DE HIGUERA YAMILET T

RESUMEN

El estudio tiene como objetivo analizar los fundamentos claves del liderazgo adaptativo y la filosofía Kantiana presentes en el contexto universitario en Venezuela como base para gestionar el cambio de manera efectiva, en aras de transformar a las universidades en organizaciones más resilientes, innovadoras y sostenibles. El tipo de investigación fue documental bajo un diseño bibliográfico, se utilizó la técnica del análisis documental y la revisión sistemática de literatura y para la interpretación de los datos una matriz de análisis hermenéutico. En los instrumentos se emplearon las fichas de contenido y una matriz de análisis de contenido. Los resultados reflejan que los principios claves del liderazgo adaptativo y el pensamiento kantiano en el escenario de las universidades venezolanas, se fundamentan en el respeto por la autonomía y dignidad humana, promueven el aprendizaje continuo, la motivación, la comunicación efectiva y el diálogo constructivo, incentivando la capacidad de liderazgo y autonomía en sus miembros. Estos elementos son esenciales para transformar organizaciones complejas, creando un ambiente colaborativo y equitativo donde las soluciones sean co-construidas con aquellos que experimentan de primera mano los procesos de transformación organizacional, reconociendo sus perspectivas y promoviendo su compromiso con el proceso de cambio, de esta forma se desarrollarán iniciativas que se enfoquen no solo en gestionar el cambio, sino también en comprender las dinámicas internas de la organización, como sistemas complejos interconectados con múltiples niveles de interacción y retroalimentación, en donde cada parte contiene información sobre el todo.

Palabras clave: Liderazgo Adaptativo, Filosofía Kantiana, Desarrollo Organizacional

ABSTRACT:

The study aims to analyze the key foundations of adaptive leadership and Kantian philosophy present in the university context in Venezuela as a basis for managing change effectively, in order to transform universities into more resilient, innovative and sustainable organizations. The type of research was documentary under a bibliographic design, the technique of documentary analysis and systematic literature review were used, and a hermeneutic analysis matrix was used to interpret the data. Content sheets and a content analysis matrix were used in the instruments. The results reflect that the key principles of adaptive leadership and Kantian thought in the scenario of Venezuelan universities are based on respect for autonomy and human dignity, promote continuous learning, motivation, effective communication and constructive dialogue, encouraging leadership capacity and autonomy in its members. These elements are essential to transform complex organizations, creating a collaborative and equitable environment where solutions are co-constructed with those who experience first-hand the processes of organizational transformation, recognizing their perspectives and promoting their commitment to the change process. In this way, initiatives will be developed that focus not only on managing change, but also on understanding the internal dynamics of the organization, as complex interconnected systems with multiple levels of interaction and feedback, where each part contains information about the whole.

Keywords: Adaptive Leadership, Kantian Philosophy, Organizational Development.

INTRODUCCIÓN

En el contexto de la educación superior venezolana, marcada por una profunda crisis socioeconómica y política, las universidades públicas enfrentan desafíos significativos, como la falta de recursos financieros, la fuga de talento académico y las restricciones presupuestarias. En este escenario, el Desarrollo Organizacional (DO), definido por Senge (2010) como la capacidad de una organización para aprender a aprender, se convierte en una herramienta fundamental para la transformación institucional. No obstante, los enfoques tradicionales del DO pueden resultar insuficientes para abordar los retos actuales de estas instituciones, generando problemáticas como la falta de alineación entre las iniciativas, fallas de medición, escasez de recursos, resistencia al cambio y poca flexibilidad organizativa, dichas limitaciones se agravan en un entorno donde la demanda actual exige a las universidades una capacidad de adaptación y resiliencia sin precedentes.

En este sentido, el liderazgo adaptativo, como lo plantea Heifetz (1992), encuentra un terreno fértil, ya que su esencia radica en movilizar a las personas para enfrentar desafíos difíciles mientras adquieren nuevas experiencias y capacidades, perspectiva que se alinea con investigaciones recientes que destacan la importancia del liderazgo transformacional y adaptativo en entornos universitarios. Por ejemplo, Pérez Ortega et al. (2017) señalan que el liderazgo transformacional es crucial para abordar desafíos en la educación superior, como la financiación, la calidad y las relaciones con la sociedad, en relación a ello, Fong Silva et al. (2019), argumentan que las universidades, al ser sistemas débilmente acoplados, requieren enfoques de liderazgo flexibles que mejoren su efectividad.

Como podemos evidenciar, dichos autores proponen la integración del estilo de liderazgo transformacional en un modelo unificado de liderazgo directivo, que podría elevar a las universidades a la categoría de "MetaUniversidades" de alta calidad.

Asimismo, la implementación de estos enfoques de liderazgo no está exenta de desafíos, tal como lo señalan Trujillo Florián y Varela Vélez (2024), quienes destacan que la enseñanza del liderazgo transformacional en las universidades enfrenta obstáculos relacionados con la inteligencia artificial y las nuevas tecnologías, lo que requiere una base filosófica sólida, como la propuesta por el pensamiento aristotélico, la cual es esencial para garantizar que el liderazgo no solo se centre en la eficiencia operativa, sino también en el desarrollo ético y humano de los miembros de la comunidad universitaria.

En virtud de lo anterior, la pandemia de COVID19 ha exacerbado estos desafíos, poniendo de relieve la importancia del liderazgo adaptativo, es por ello que autores como Torner (2021) encuentran una correlación entre los cambios inducidos por la pandemia y las prácticas de liderazgo adaptativo en entornos organizacionales, lo que sugiere que las universidades deben adoptar enfoques de liderazgo que permitan una respuesta ágil y efectiva a situaciones de crisis como las vividas con la emergencia sanitaria, reforzando aún más la necesidad de un liderazgo que no solo sea transformador, sino también adaptativo, capaz de guiar a las instituciones a través de la incertidumbre y el cambio constante.

En este marco, el presente estudio se direcciona a analizar el liderazgo adaptativo y la filosofía kantiana en el contexto

universitario venezolano, con el objetivo de descubrir los fundamentos claves que permitan gestionar el cambio de manera efectiva, tomando como base la filosofía kantiana, con su énfasis en la autonomía y la dignidad humana, la cual ofrece un marco ético y robusto que complementa los principios del liderazgo adaptativo, de acuerdo a los principios de Kant (1978), quienes conciben que las personas deben ser tratadas como fines en sí mismas y no como medios para alcanzar objetivos, lo que subraya la importancia de respetar la autonomía y promover un entorno de aprendizaje continuo y colaborativo.

En resumen, este estudio busca integrar los principios del liderazgo adaptativo y la filosofía kantiana para transformar las universidades venezolanas en organizaciones más resilientes, innovadoras y sostenibles, a través de un análisis documental y cualitativo, se explorarán las interacciones entre estos enfoques, identificando los fundamentos que permitan a las universidades responder de manera eficaz a los cambios del entorno, mientras promueven el bienestar y el desarrollo integral de sus miembros.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

El liderazgo adaptativo y la filosofía kantiana pueden desempeñar un papel crucial en la transformación organizacional sostenible dentro de las instituciones universitarias, ya que este enfoque combina la capacidad de adaptación a cambios rápidos. con principios éticos sólidos, promoviendo un entorno educativo que no solo responde a desafíos inmediatos, sino que también se alinea con valores morales duraderos. Dentro de este contexto, el liderazgo adaptativo es esencial para enfrentar la incertidumbre y fomentar la resiliencia organizacional en las instituciones de educación superior, dado que habilita a estas organizaciones

para desenvolverse y transitar en medio del dinamismo y el caos de los procesos de transformación (Kumar et al., 2024; Norman & Pahlawati, 2024).

Se considera fundamental conocer las características que distinguen a los líderes adaptativos, al respecto Reeves et al. (2011) identificaron cuatro dimensiones que distinguen a este tipo de liderazgo: navegar en un nuevo entorno, liderar con empatía, aprender a través de la autocorrección y crear soluciones beneficiosas para todos. En relación a ello, Vanhoegaerden (2019), experto mundial en Liderazgo Adaptativo, afirma que este tipo de liderazgo es necesario para enfrentar situaciones en las que el estado actual de las cosas ha sido cuestionado y donde el cambio resulta significativo.

En consideración a lo anteriormente mencionado, este tipo de liderazgo contribuye positivamente a la preparación organizacional para el cambio, especialmente en contextos de incertidumbre como el presentado con la llegada de la pandemia de COVID-19. De allí, que las instituciones que han invertido en sistemas digitales y han mejorado su capacidad de aprendizaje organizacional han demostrado ser más resilientes (Mukaram et al., 2021), debido a que este tipo de liderazgo, fomenta la colaboración y la integración en los procesos de toma de decisiones, lo que es crucial para la resiliencia organizacional (Kumar et al., 2024).

A pesar de las innegables bondades que el liderazgo adaptativo ofrece tales como, su capacidad para fomentar la flexibilidad y la resiliencia en entornos complejos, impulsando la innovación y el aprendizaje continuo y colaboración de todos sus miembros, existen desafíos significativos que no pueden ser ignorados. Al respecto, De Campos Junges et al. (2023)

destacan como la falta de compromiso, brechas de comunicación y estructuras burocráticas rígidas, pueden dificultar la adopción de estrategias adaptativas, lo que resalta la necesidad de un enfoque de liderazgo que no solo sea flexible, sino también inclusivo y colaborativo, promoviendo la participación activa de toda la comunidad universitaria en los procesos de toma de decisiones.

La concepción kantiana por su parte, muestra la importancia del sujeto con sus sensaciones, destaca el sujeto en la relación del conocimiento y la forma en que opera dicha subjetividad. Kant reflexiona sobre la relación entre la experiencia y el conocimiento a priori, ya que sostiene que el "conocimiento humano está conformado por categorías innatas del entendimiento y formas de la sensibilidad espacio y tiempo" Kant (1999: 120). Esta teoría, es conocida como idealismo trascendental, a la luz de lo expuesto se puede argumentar que el conocimiento científico es posible gracias a la combinación de las intuiciones sensibles y las categorías del entendimiento.

Acerca al universalismo moral, afirma que "toda ética debe ser formal", es decir universal. "Obra de tal modo que uses la humanidad, tanto en tu persona como en la persona de cualquier otro, siempre como un fin y nunca meramente como un medio" Kant (2016: 58), plasmando sus ideas en el imperativo categórico, el cual define como una regla para medir nuestros actos, nos dice que debemos actuar de tal manera que podamos querer que nuestra máxima (actos) sea una ley universal, proporcionando un marco ético, una guía moral universal.

Ahora bien, la filosofía moral de Kant enfatiza la importancia de la racionalidad y la dignidad en la experiencia y conducta humana, sugiriendo que un buen líder debe

respetar y enriquecer la autonomía de sus seguidores, lo que implica rechazar teorías de liderazgo instrumentales y carismáticas, y poner límites a enfoques como el liderazgo transformacional, asegurando que los líderes actúen con integridad y respeto (Bowie, 2000). Con base a lo anterior, se puede afirmar, que en el contexto universitario, la aplicación de principios kantianos puede guiar a los líderes a fomentar un entorno donde se valore la autonomía y se promueva el desarrollo de líderes entre los seguidores, lo que se considera especialmente relevante en instituciones que buscan transformar sus prácticas hacia la sostenibilidad, asegurando que las decisiones se alineen con valores éticos sólidos (Bowie, 2000).

En la misma línea, el liderazgo para la sostenibilidad en las universidades implica reorientar y fortalecer el compromiso de los interesados hacia el desarrollo sostenible, gracias al potencial de transformar las prácticas universitarias y contribuir a la resiliencia institucional y social a largo plazo (Aung & Hallinger, 2022), de allí la importancia de integrar la sostenibilidad en todos los procesos centrales de las universidades, desde la educación hasta la gestión y las relaciones comunitarias (De Campos Junges et al., 2023).

En concordancia con lo descrito anteriormente, los desafíos para implementar un liderazgo sostenible incluyen la falta de interés por parte de la administración universitaria y algunos miembros de la comunidad académica, así como la falta de experiencia y recursos (Filho et al., 2020), para lo cual la promoción de un liderazgo inclusivo y el pensamiento sistémico ayudan a superar estos obstáculos y mejorar el desempeño sostenible de las instituciones (Filho et al., 2020; Aung & Hallinger, 2022) de esta

forma, la combinación de liderazgo adaptativo y principios kantianos puede facilitar una transformación organizacional sostenible en las universidades.

MÉTODO

En el presente estudio se adopta una metodología documental con enfoque cualitativo, que busca comprender y analizar los fundamentos del liderazgo adaptativo y la filosofía kantiana en el contexto de las instituciones universitarias venezolanas, esta perspectiva metodológica se alinea con una narrativa humanista, que prioriza la comprensión profunda de los fenómenos sociales y organizacionales desde una perspectiva ética y centrada en el ser humano, valorando la dignidad, la autonomía y el aprendizaje continuo como pilares fundamentales.

En este contexto, dicho enfoque es particularmente adecuado para analizar fenómenos complejos, como la transformación organizacional en instituciones universitarias, donde la interacción humana, la ética y la cultura juegan un papel central. En palabras de Galeano (2020), la investigación documental cualitativa permite una exploración profunda de los fenómenos sociales a través del análisis de documentos y materiales audiovisuales, lo que resulta pertinente para este estudio, que busca comprender cómo los principios éticos y de liderazgo pueden fomentar una transformación sostenible en las universidades.

En relación a lo anterior, la selección de fuentes se realizó bajo criterios estrictos de calidad, pertinencia y relevancia temática, priorizando documentos que abordan el liderazgo adaptativo, la filosofía kantiana y el desarrollo organizacional en el contexto universitario. Se consultaron bases de datos académicas reconocidas, como Scopus, Web of Science y Google Scholar,

utilizando palabras clave como "liderazgo adaptativo", "filosofía kantiana", "ética organizacional" y "transformación universitaria", lo que garantizó la inclusión de fuentes que reflejan una diversidad de perspectivas teóricas y prácticas, alineadas con los principios humanistas que guían este estudio.

El proceso de revisión y análisis se organizó en tres fases, cada una de las cuales refleja un compromiso con la rigurosidad académica y la sensibilidad hacia los aspectos humanos y éticos de la investigación, a continuación, se describe el proceso metodológico:

Fase 1: Búsqueda exhaustiva de información

Se realizó una búsqueda sistemática de documentos académicos, incluyendo artículos de revistas indexadas, libros y estudios de caso, tomando en consideración una perspectiva humanista, priorizando documentos que enfatizan la dignidad humana, la autonomía y el aprendizaje continuo. En correspondencia con lo anterior, dicha fase se centró en identificar fuentes que abordan tanto los principios teóricos del liderazgo adaptativo y la filosofía kantiana como su aplicación práctica en contextos universitarios.

Fase 2: Revisión preliminar y selección de documentos

En esta fase, se evaluó la relevancia de cada documento mediante la revisión de títulos, resúmenes y palabras claves, aplicando criterios de inclusión y exclusión para garantizar que las fuentes seleccionadas cumplieran con estándares de calidad y pertinencia temática, proceso que permitió identificar aquellos documentos que mejor reflejan los valores humanistas y éticos que guían este estudio.

Fase 3: Análisis de contenido y codificación temática

Dando continuidad al proceso, en esta última fase se utilizó una matriz de análisis hermenéutico

para interpretar los datos, identificando patrones, conceptos teóricos, así como las implicaciones prácticas y éticas de integrar el liderazgo adaptativo y la filosofía kantiana, lo que permitió una interpretación profunda y contextualizada de los textos, respetando la complejidad y la diversidad de perspectivas presentes en las fuentes, para lo cual la codificación temática se centró en conceptos como la autonomía, la dignidad humana, el aprendizaje continuo y la ética organizacional, que son fundamentales para una transformación sostenible en las universidades.

Siguiendo esta línea de pensamiento, a diferencia de enfoques más técnicos, que utilizan herramientas computacionales avanzadas, este estudio se basó en una interpretación hermenéutica del fenómeno estudiado, con una narrativa humanista, que valora la subjetividad y la interpretación como herramientas clave para comprender las dinámicas organizacionales y humanas. Para garantizar la consistencia y validez de los hallazgos, se realizó una triangulación de datos, basada en la comparación de teorías, estudios de caso y análisis teóricos, contrastando los principios del liderazgo adaptativo con los fundamentos de la filosofía kantiana, identificando convergencias y divergencias entre ambos enfoques, así como su relevancia para la transformación organizacional en las universidades.

Basado en lo anterior, es importante destacar que como en cualquier estudio documental, existen limitaciones inherentes, tales como la dependencia de fuentes secundarias, lo cual puede introducir sesgos derivados de interpretaciones previas, así como la exclusión de estudios que no cumplían con los criterios de calidad, la cual llega a limitar la diversidad de perspectivas; no

obstante, estas limitaciones se mitigaron mediante la selección rigurosa de fuentes y la aplicación de un enfoque hermenéutico que permitió una interpretación crítica y contextualizada de los datos.

En resumen, la metodología adoptada en este estudio, combina la rigurosidad académica y la sensibilidad hacia los aspectos humanos y éticos de la investigación, y desde esta perspectiva, concibe el liderazgo adaptativo no solo como una herramienta de gestión, sino como un enfoque que empodera a las personas, fomenta la colaboración y promueve un entorno de aprendizaje continuo, la cual conjuntamente con la filosofía kantiana permite establecer un marco ético solido basado en el respeto, la autonomía y la dignidad de todos los miembros de la comunidad universitaria.

RESULTADOS

El análisis de los fundamentos del liderazgo adaptativo y la filosofía kantiana en el contexto universitario venezolano, revelan una serie de hallazgos claves que pueden guiar la transformación organizacional hacia la sostenibilidad, los cuales se alinean con los desafíos actuales que enfrentan las instituciones de educación superior en Venezuela, ofreciendo una perspectiva integradora que combina la capacidad de adaptación con principios éticos sólidos.

En este orden de ideas, se hace evidente la importancia de una comunicación efectiva para llevar a cabo las transformaciones en las organizaciones, de acuerdo a Robbins y Judge (2013) quienes señalan que la falta de comunicación, congruencia y coherencia en la comunicación es responsable de la falta de consolidación de estructuras homogéneas que respondan a los intereses y necesidades de todos, que puede llevar a un clima de incertidumbre y desconfianza, afectando la moral de los

empleados y su compromiso organizacional.

Otro elemento clave es la motivación, Ryan y Deci (2020) sostienen que el entorno social y organizacional debe apoyar estas necesidades para promover la motivación autónoma y el bienestar. Desde esta perspectiva, es importante argumentar que el individuo motivado es participe de los cambios y se involucrará porque siente que está tarea lo llevará al logro de una meta deseada, por lo tanto, mientras mayor sea el compromiso y la participación de dicho miembro con el futuro y el propósito de la organización mayor será su capacidad para adaptarse a cualquier situación, aplicando los supuestos axiológicos enalteciendo la ética, la libertad, las virtudes y la diversidad de pensamiento.

Considerando lo expuesto previamente, no se puede pasar por alto, la capacidad de aprender y reaprender constantemente y estar preparados para enfrentar nuevos retos, tal como lo señala Heifetz et al. (2009), indican que esta mentalidad se desarrolla al garantizar que las personas que cometen errores estén abiertas a la experimentación y no sean estigmatizados, preceptos alineados con los principios de la ética kantiana.

Resulta significativo finalmente enfatizar el papel fundamental que juega la autonomía, la cual guarda una estrecha relación con la capacidad de liderazgo en los equipos de trabajo, tal como lo indican Ryan y Deci (2020) quienes sostienen que un entorno organizacional que promueva la autonomía, no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también incrementa la productividad, Dichos planteamientos permiten fundamentar la importancia de la moralidad para actuar con integridad y respeto, de forma tal que todos sus miembros expresen

libremente sus opiniones sin miedo al rechazo, asumiendo su propio liderazgo, con base en los principios de Kant, que resaltan la autonomía y la dignidad humana para crear y cuestionar ideas y pensar críticamente.

DISCUSIÓN

Del análisis anterior se argumenta la necesidad de crear espacios de aprendizaje que fomenten un ambiente de confianza y colaboración donde los líderes combinen datos empíricos sobre las necesidades de la organización con principios universales de justicia y equidad para guiar sus decisiones y acciones estratégicas, ya que "la adaptación requiere aprender nuevas formas de interpretar lo que sucede a su alrededor y nuevas formas de realizar el trabajo" Heifetz et al (2009:105).

De este modo, de acuerdo a los resultados, el liderazgo adaptativo emerge como una herramienta esencial para enfrentar la incertidumbre y fomentar la resiliencia en las universidades venezolanas, tal como lo señalan Kumar et al. (2024), representando un tipo de liderazgo que permite a las instituciones navegar cambios dinámicos, gestionar la incertidumbre y fomentar la innovación, en particular, en un contexto donde las universidades enfrentan restricciones presupuestarias, fuga de talento académico y falta de recursos, en donde la capacidad de adaptación se convierte en un factor crítico para la supervivencia y el crecimiento institucional.

Por su parte, la filosofía kantiana, representa un enfoque ético particularmente relevante en instituciones que buscan transformar sus prácticas hacia la sostenibilidad, según lo planteado por Aung & Hallinger (2022), quienes afirman que el liderazgo para la sostenibilidad en las universidades implica reorientar y fortalecer el compromiso de los interesados hacia el desarrollo

sostenible, aunque la implementación de este tipo de liderazgo enfrenta desafíos, como la falta de interés por parte de la administración universitaria y la escasez de recursos (Filho et al., 2020), siendo fundamental promover un liderazgo inclusivo y el pensamiento sistémico.

Los resultados de este estudio tienen implicaciones prácticas significativas para las universidades venezolanas. En primer lugar, es fundamental promover un entorno de aprendizaje continuo que fomente la adaptabilidad y la innovación, por lo tanto implica crear espacios de colaboración donde los miembros de la comunidad universitaria puedan desarrollar habilidades críticas, como el pensamiento sistémico y la resolución de problemas complejos.

En segundo lugar, es esencial integrar los principios éticos de la filosofía kantiana en las prácticas de liderazgo, respetando la autonomía y la dignidad de los miembros de la comunidad universitaria, promoviendo un entorno donde se valore la diversidad de pensamiento y se fomente la participación activa en los procesos de toma de decisiones.

Finalmente, las universidades deben adoptar un enfoque de liderazgo inclusivo y colaborativo, que permita integrar la sostenibilidad en todos sus procesos centrales, de forma tal que no solo permita reorientar las prácticas educativas y de gestión, sino también fortalecer las relaciones con la comunidad y otros actores clave.

En resumen, la combinación del liderazgo adaptativo y la filosofía kantiana ofrece una base sólida para la transformación organizacional sostenible en las universidades venezolanas, representando un enfoque integrador que no solo permite a las instituciones responder a los desafíos inmediatos, sino que

también se alinea con valores éticos duraderos, como el respeto por la autonomía y la dignidad humana.

CONCLUSIONES

En síntesis, el estudio sobre los fundamentos del liderazgo adaptativo y la filosofía kantiana en el contexto universitario venezolano ha permitido identificar elementos claves que pueden orientar la transformación organizacional hacia la sostenibilidad, evidenciando que la integración de estos enfoques no solo fortalece la capacidad de adaptación de las universidades, sino que también promueve un marco ético promoviendo un entorno educativo más resiliente, innovador y centrado en el ser humano.

Los principios del liderazgo adaptativo y del pensamiento de Kant proporcionan un marco epistemológico y moral robusto, llaman a la reflexión sobre la complejidad del conocimiento y el compromiso con el bienestar común y el respeto por la autonomía y la dignidad humana, destacan el valor de aprender a comunicar las ideas de manera clara y respetuosa, promoviendo un diálogo abierto y constructivo, elemento fundamental para el éxito de cualquier organización, fomentando la motivación y la participación en los procesos de transformación.

En consecuencia, uno de los aspectos fundamentales evidenciados es la comunicación efectiva para llevar a cabo las transformaciones en las organizaciones, permitiendo dilucidar cómo la interacción intersubjetiva y el diálogo abierto entre los miembros de la comunidad universitaria son esenciales para comprender la complejidad en las universidades, considerando la realidad organizacional como una construcción de las interacciones y percepciones de los individuos que la conforman, lo que permite

consolidar los objetivos institucionales.

Del mismo modo, la motivación representa otro factor esencial, impulsando no solo el compromiso individual, sino también fortaleciendo la capacidad de resiliencia y adaptación frente a los cambios, que en palabras de Kumar et al. (2024) se ve reforzada cuando los individuos encuentran un propósito significativo en su labor, ya que mientras mayor sea la identificación del individuo con los valores y objetivos de la institución, mayor será su capacidad para enfrentar desafíos con una actitud proactiva, aplicando principios axiológicos que enaltecen la ética, la libertad, las virtudes y la diversidad de pensamiento.

Desde la perspectiva descrita el aprendizaje continuo es primordial, ya que se requiere crear un ambiente de colaboración, impulsar la capacidad de liderazgo en cada uno de sus miembros, así como también la autonomía para empoderar a los miembros de la comunidad a que participen activamente en la toma de decisiones y ejerzan su liderazgo de manera ética y responsable, reconociendo que las soluciones deben ser co-construidas para desarrollar políticas justas y equitativas en el contexto dinámico y complejo de las universidades, sabiendo que en ellas no existe una fórmula mágica para el éxito, sino un proceso continuo de adaptación y aprendizaje, en sintonía con los principios de la ética kantiana, que enfatizan el desarrollo de la razón crítica y la construcción de juicios morales autónomos.

En conclusión, el liderazgo adaptativo aparece como una alternativa viable, ya que permite a los líderes universitarios enfrentar la incertidumbre con estrategias flexibles, colaborativas y centradas en el aprendizaje organizacional, lo que requiere un cambio cultural, con énfasis en la

descentralización de la toma de decisiones y la participación de todos los actores de la comunidad universitaria. Por su parte la ética kantiana, basada en los imperativos categóricos y la autonomía moral, resalta la importancia de actuar conforme a principios universales y no solo a intereses particulares, en la promoción de la justicia, la equidad y la dignidad humana dentro de la gestión institucional para fortalecer los valores dentro del liderazgo universitario, promoviendo la toma de decisiones con base en principios éticos y no solo en criterios de eficiencia o productividad.

Este estudio invita a reflexionar sobre la importancia de un liderazgo que no solo busque la eficiencia operativa, sino que también promueva el bienestar y el desarrollo integral de los miembros de la comunidad universitaria, considerando que la verdadera transformación organizacional no se mide solo por los resultados cuantitativos, sino por la capacidad de las instituciones para crear un entorno donde la tecnología, la ética y el desarrollo humano evolucionen en conjunto, garantizando una transición sostenible y centrada en las personas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aung, P., & Hallinger, P. (2022). Investigación sobre el liderazgo para la sostenibilidad en la educación superior: una revisión del alcance. International Journal of Sustainability in Higher Education. https://doi.org/10.1108/ijshe-09-2021-0367

Bowie, N. (2000). Una teoría kantiana del liderazgo. Leadership & Organization Development Journal, 21(4), 185-193. https://doi.org/10.1108/01437730010335427

De Campos Junges, V., De Campos, S., Becker, R., &

Rizzetti, D. (2023). Aprendizaje organizacional hacia la sostenibilidad en instituciones de educación superior: un estudio de caso brasileño. Journal of Management and Sustainability, 13(2), 156-170. https://doi.org/10.5539/jms.v13n2p156

Filho, L., Eustachio, J., Caldana, A., Will, M., Salvia, A., Rampasso, I., Anholon, R., Platje, J., & Kovaleva, M. (2020). Liderazgo en sostenibilidad en instituciones de educación superior: una visión general de los desafíos. Sustainability, 12(9), 3761. https://doi.org/10.3390/su12093761

FongSilva, W., et al. (2019). Liderazgo en universidades: Integrando estilos transaccionales y transformacionales. Journal of Higher Education Management.

Galeano, M. E. (2020). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Universidad EAFIT.

Heifetz, R. A. (1992). Liderazgo sin respuestas fáciles. Harvard Business School Press.

Heifetz, R. A., Linsky, M., & Williams, A. (2009). La práctica del liderazgo adaptativo: herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo. Harvard Business Press.

Kant, I. (1978). Fundamentación de la metafísica de las costumbres. Alianza Editorial.

Kant, I. (1999). Crítica de la razón pura. Alfaguara.

Kant, I. (2016). Fundamentación de la metafísica de las costumbres. Alianza Editorial.

Kumar, K., A., S., N., & Orcid, I. (2024). Impact of Adaptive Leadership on Organizational Resilience in Higher Education Institutions.

International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM). https://doi.org/10.47392/irjaem.2024.0348

Mukaram, M. F., et al. (2021). Aprendizaje organizacional durante la pandemia de Covid-19: el papel de la transformación digital y el liderazgo adaptativo. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(3), 1189-1199.

Norman, E., & Pahlawati, E. (2024). Pengembangan Kepemimpinan yang Adaptif dan Fleksibel: Meningkatkan Ketahanan Organisasi di Era Transformasi Digital. MES Management Journal. https://doi.org/10.56709/mesman.v3i1.314

Pérez Ortega, A., et al. (2017). Liderazgo transformacional en instituciones de educación superior. Revista de Ciencias Sociales (Ve), 23(3), 59-71.

Reeves, M., Levin, S., & Ueda, D. (2011). La biología de la supervivencia corporativa. Harvard Business Review, 89(5), 46-54.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional. Pearson.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Motivación intrínseca y extrínseca desde una perspectiva de la teoría de la autodeterminación: definiciones, teoría, prácticas y direcciones futuras. Contemporary Educational Psychology, 61, 101860.

Senge, P. M. (2010). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización de aprendizaje. Doubleday/Currency.

Torner, M. (2021). Liderazgo adaptativo en tiempos de crisis: lecciones de la pandemia de COVID-19.

Journal of Leadership Studies, 15(1), 6-22.

Trujillo Florián, J., & Varela Vélez, L. (2024). Enseñanza del liderazgo transformacional en la era de la inteligencia artificial. Revista de Filosofía y Educación.

Vanhoegaerden, L. (2019). Liderazgo adaptativo: trabajando con problemas complejos. Kogan Page Publishers.