

# COMPLEXUS TEÓRICO DE LIDERAZGO MOTIVACIONAL: UNA REVISIÓN DE SU FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO PÚBLICO.

Daniel José Ramos Arreaza  
Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
daniellojos.ramosarreaza@gmail.com

Sinopsis Educativa  
Revista Venezolana  
de Investigación  
Año 25, Nº 2  
Diciembre 2025  
pp 92 - 101

Recibido: Septiembre 2025  
Aprobado: Octubre 2025

## RESUMEN

*La gestión en las universidades públicas enfrenta una fragmentación teórica sobre el liderazgo y su impacto real en la motivación. Este artículo presenta los resultados de una revisión académica con el objetivo de analizar el estado del arte sobre el liderazgo educativo para identificar el vacío epistémico que justifique una nueva propuesta teórica. La metodología empleada fue un análisis documental, revisando investigaciones internacionales y nacionales sobre liderazgo transformacional, disruptivo y humanista. Entre las teorías que sustentan el análisis se encuentran los enfoques de Bass y Avolio (liderazgo), Maslow y Herzberg (motivación), y la epistemología de la complejidad de Morin. Los resultados evidencian que, si bien los estudios conectan el liderazgo con la calidad, obvian la articulación de los mecanismos motivacionales en el contexto específico de la universidad pública. Se concluye que existe un vacío epistémico que demanda la construcción de un "Complexus Teórico" integrador, que articule las dimensiones del liderazgo como herramienta motivacional clave.*

**Palabras clave:**  
*liderazgo, motivación, complexus teórico, universidades públicas, estado del arte, vacío epistémico.*

## THEORETICAL COMPLEXUS OF MOTIVATIONAL LEADERSHIP: A REVIEW OF ITS EPISTEMOLOGICAL FOUNDATION IN THE PUBLIC UNIVERSITY CONTEXT.

## ABSTRACT

*Management in public universities faces theoretical fragmentation regarding leadership and its real impact on motivation. This article presents the results of an academic review aiming to analyze the state of the art on educational leadership to identify the epistemic gap that justifies a new theoretical proposal. The methodology used was a documentary analysis, reviewing international and national research on transformational, disruptive, and humanistic leadership. Among the theories supporting the analysis are the approaches of Bass and Avolio (leadership), Maslow and Herzberg (motivation), and Morin's epistemology of complexity. The results show that, although studies connect leadership with quality, they overlook the articulation of motivational mechanisms in the specific context of the public university. It is concluded that an epistemic gap exists, demanding the construction of an integrating "Theoretical Complexus" that articulates the dimensions of leadership as a key motivational tool.*

**Key words:**  
*leadership, motivation, theoretical complexus, public universities, state of the art, epistemic gap*

## **COMPLEXUS THÉORIQUE DU LEADERSHIP MOTIVATIONNEL: UNE RÉVISION DE SON FONDEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE DANS LE CONTEXTE UNIVERSITAIRE PUBLIC.**

### **RÉSUMÉ**

*La gestion dans les universités publiques est confrontée à une fragmentation théorique sur le leadership et son impact réel sur la motivation. Cet article présente les résultats d'une révision académique visant à analyser l'état de l'art sur le leadership éducatif afin d'identifier le vide épistémique justifiant une nouvelle proposition théorique. La méthodologie employée a été une analyse documentaire, examinant des recherches internationales et nationales sur le leadership transformationnel, disruptif et humaniste. Parmi les théories qui sous-tendent l'analyse figurent les approches de Bass et Avolio (leadership), Maslow et Herzberg (motivation), et l'épistémologie de la complexité de Morin. Les résultats montrent que, bien que les études lient le leadership à la qualité, elles omettent l'articulation des mécanismes motivationnels dans le contexte spécifique de l'université publique. Il est conclu qu'il existe un vide épistémique qui exige la construction d'un "Complexus Théorique" intégrateur, articulant les dimensions du leadership comme outil motivationnel clé.*

**Mot clefs:**  
*leadership, motivation, complexus théorique, universités publiques, état de l'art, vide épistémique.*

### **I. INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones exitosas son aquellas que entienden y sostienen mediante la acción, que lo importante para ellas es el desarrollo y crecimiento de su personal y a sus dirigentes como líderes, para lograr cambios organizacionales en positivo, liberando el potencial total de sus seguidores. En el contexto académico, el liderazgo se ha convertido en cualidad central para la gestión de las organizaciones. Las instituciones educativas, abocadas al cumplimiento de indicadores de calidad, han encontrado en el liderazgo un factor determinante para el cumplimiento de sus metas (Bolívar, 2009; Villa, 2015).

Efectivamente, el avance de las instituciones educativas depende en gran modo de los equipos directivos y el ejercicio mismo de su liderazgo. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2022) declara al liderazgo educativo como el segundo factor más importante para desarrollar el aprendizaje.

Sin embargo, se observa una fragmentación en la comprensión del fenómeno. Los modelos tradicionales

de liderazgo (transformacional, situacional, etc.) se analizan de forma aislada y con escasas aproximaciones que expliquen de manera profunda los procesos motivacionales que median entre la acción del líder y los resultados educativos en el contexto específico de las universidades públicas.

Ante este problema, el objetivo de esta revisión académica es analizar la producción investigativa reciente, nacional e internacional, para develar las convergencias, divergencias y vacíos existentes. La importancia de este análisis radica en demostrar la necesidad de superar la fragmentación teórica mediante un nuevo modelo. Este artículo presenta dicha revisión y concluye identificando un vacío epistémico que justifica la necesidad de proponer un Complexus Teórico de Liderazgo como herramienta motivacional clave en las universidades públicas.

### **II. SUSTENTO TEÓRICO**

Esta revisión se fundamenta en un cuerpo teórico que articula la complejidad, el liderazgo y la motivación, permitiendo definir el constructo que

se propone como necesario.

### **Complexus teórico de liderazgo.**

En su fundamentación epistemológica, el Complexus teórico de liderazgo se apoya en los planteamientos de Edgar Morin (1990, 2001), quien sostiene que la realidad social y educativa debe comprenderse desde la complejidad. Desde esta perspectiva, el liderazgo no puede reducirse a un estilo o enfoque único, sino que debe asumirse como un fenómeno multidimensional.

El Complexus teórico del liderazgo se define como un marco integrador que articula diversos enfoques y teorías del liderazgo para comprenderlo como un fenómeno multidimensional y dinámico. Integra enfoques clásicos, teorías transformacionales, liderazgo situacional, perspectivas motivacionales y elementos humanistas y éticos. Se apoya en una visión fenomenológica hermenéutica, que permite comprender el liderazgo como un proceso de construcción de significado en la interacción social.

Epistemológicamente, se sustenta en el paradigma fenomenológico–hermenéutico, que busca comprender el significado de las acciones, discursos y motivaciones de los actores educativos dentro de su contexto institucional.

### **Liderazgo.**

John Maxwell (1998), define el liderazgo como “la capacidad de influir en otros” (p. 19). Etimológicamente, la palabra líder proviene del inglés leader, y sus raíces (del indoeuropeo leit) significan “avanzar o ir hacia delante”. Asimismo, el liderazgo no se limita a la autoridad formal. Pérez y Gardey (2021), sostienen que él líder “es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo” (p. 1). Desde el punto de vista de Bernasconi y Rodríguez (2018), sostienen que “el liderazgo sería “la capacidad de influir, incidir o inducir a los grupos o individuos” (p.31). Un líder debe ser una persona capaz de influir en un grupo con el fin de dirigir e inspirar a alcanzar las metas específicas.

### **Teorías del liderazgo.**

Actualmente en el ámbito académico, existen varios tipos de liderazgo. Ramírez y Sgam-batti, (2008), definieron el liderazgo transformacional como “la capacidad de inspirar y motivar

a los seguidores para lograr un cambio significativo” (p. 405), compuesto por las “cuatro I” (influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individual y estimulación intelectual).

Por su parte, Hersey y Blanchard (1988) propusieron el liderazgo situacional, que “no sólo sugiere los estilos de liderazgo de alta probabilidad para distintos niveles de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de los otros estilos” (p. 274), basándose en el nivel de madurez del equipo (controlar, supervisar, asesorar, delegar).

Finalmente, Hernández Carolina (2021), sostiene que el liderazgo humanista “se fundamenta en tratar a las personas con un sentido ético y con principios morales” (p. 1), basándose en el autoconocimiento.

### **Motivación.**

La palabra motivación proviene de los vocablos latinos motus (“movido”) y motio (“movimiento”). Una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones. Existen diversos tipos de motivación:

- Motivación intrínseca: Proviene del interior, como la propia satisfacción personal (Herzberg).
- Motivación extrínseca: Proviene de recompensas o consecuencias externas (salario, elogios).

### **Teorías aplicadas a la motivación.**

1. Teoría de Abraham Maslow: Citado por Quintero (2011), establece que “las necesidades humanas están organizadas en una jerarquía de cinco niveles: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización” (p. 3). Una persona solo se motiva por necesidades de orden superior si las inferiores están cubiertas.
2. Teoría de Frederick Herzberg: Plantea dos elementos: Factores de motivación (aumentan la satisfacción: desarrollo, reconocimiento) y Factores de higiene (influyen en la insatisfacción: sueldo, entorno laboral).
3. Teoría de McClelland: Define tres tipos de motivación: Logro (impulso de ser mejor), Poder (necesidad de influir y controlar) y Afiliación (deseo de rela-

ciones interpersonales).

**Relación entre liderazgo y motivación.**

Los líderes juegan un papel crucial en la motivación. Bass y Avolio (1993) sostienen que “los líderes transformacionales, en particular, son efectivos para motivar a los empleados al alinear las metas individuales con la visión organizacional” (p. 35). Un liderazgo efectivo fomenta la motivación mediante estrategias como la comunicación clara, el establecimiento de metas (Locke y Latham, 2002), el reconocimiento y la creación de un entorno de trabajo positivo.

Sistema categorial y fundamentos epistemológicos del Complexus teórico

Para estructurar la revisión y la eventual propuesta, se parte de una base epistemológica y un sistema categorial que definen el “Complexus”.

- Base epistemológica (Morin y la complejidad): La epistemología se enmarca en la teoría de la complejidad de Edgar Morin (1990, 2001). El término complexus (entrelazar) se opone a la fragmentación del saber. El liderazgo se asume como un sistema de relaciones dinámicas donde convergen dimensiones éticas, motivacionales y contextuales, basado en los principios dialógico, recursivo y hologramático de Morin.
- Justificación ontológica y hermenéutica: Ontológicamente, el liderazgo no es una entidad medible objetivamente, sino una construcción intersubjetiva (constructivismo). Epistemológicamente, se busca la comprensión del sentido (Verstehen) mediante un enfoque hermenéutico.
- Sistema categorial: La revisión se guía por un sistema que articula el fenómeno. La Tabla 3 presenta la matriz categorial que orienta el análisis de la literatura, conectando el liderazgo (Bass, Avolio, Maxwell), la motivación (Maslow, Herzberg) y el contexto universitario (OECD, Sahid).

**Tabla 1.** Sistema categorial del Complexus teórico de liderazgo motivacional en universidades públicas (Contenido de la tabla proporcionada por el usuario) ... Ramos (2025).

<i><b>Categoría principal</b></i>	<i><b>Subcategorías / Dimensiones</b></i>	<i><b>Autores de soporte teórico</b></i>	<i><b>Indicadores teóricos (trazos observables)</b></i>
<i>Liderazgo</i>	<i>Transformacional, situacional, humanista y ético</i>	<i>Bass y Avolio (1993); Hersey y Blanchard (1988); Maxwell (1998); Hernández (2021)</i>	<i>Prácticas de influencia positiva, orientación al servicio, modelaje ético, comunicación efectiva, delegación responsable y desarrollo de autonomía en los equipos.</i>
<i>Motivación</i>	<i>Intrínseca, extrínseca y trascendente</i>	<i>Maslow (1954); Herzberg (1968); McClelland (1989); Vantagecircle (s.f.)</i>	<i>Presencia de compromiso vocacional, satisfacción profesional, búsqueda de logro, reconocimiento de aportes, sentido de pertenencia y autorrealización.</i>
<i>Mediadores organizacionales</i>	<i>Clima laboral, sinergia, valores compartidos e innovación</i>	<i>Leithwood, Harris y Hopkins (2008); Díaz (2024); Quiroz (2019); Bustos (2024); Durán (2024)</i>	<i>Relaciones de confianza, cooperación interdepartamental, cultura de innovación, coherencia entre discurso institucional y práctica, adopción de TAC y trabajo colaborativo.</i>
<i>Contexto universitario público</i>	<i>Gobernanza, ética institucional y sostenibilidad</i>	<i>OECD (2022); Sahid (2025); Barber y Mourshed (2008)</i>	<i>Participación colegiada, limitaciones estructurales, responsabilidad social universitaria, transparencia, eficiencia en la gestión y enfoque en el bien público.</i>
<i>Resultados académicos-organizacionales</i>	<i>Calidad educativa, desempeño y compromiso institucional</i>	<i>Cruz (2022); Leithwood y Louis (2011); Robinson (2007)</i>	<i>Mejora de procesos académicos, retención estudiantil,</i>

			<i>satisfacción docente y consolidación de la identidad institucional.</i>
--	--	--	--

**Fuente:** Elaboración propia

**III. METODOLOGÍA**

La presente investigación es de tipo documental, descriptiva y analítica, orientada a la revisión y sistematización del estado del arte sobre el liderazgo motivacional en el contexto universitario público. De acuerdo con Uribe (2005), el estado del arte constituye una “investigación sobre la producción académica relacionada con un fenómeno determinado, que permite develar la dinámica [...] y la construcción del conocimiento acumulado” (p. 169).

Conforme a las directrices metodológicas del Manual de Trabajos de Grado de la UPEL (2022, cap. III), la revisión se estructuró en tres fases interrelacionadas: búsqueda, selección y análisis de la información.

En la fase de búsqueda, se consultaron bases de datos nacionales e internacionales — Scopus, Redalyc, SciELO, Dialnet y repositorios institucionales— mediante la combinación de descriptores y operadores booleanos (liderazgo AND motivación AND universidad pública OR educación superior AND gestión educativa). Esta estrategia permitió recuperar una muestra representativa de artículos científicos, tesis doctorales y documentos institucionales vinculados al objeto de estudio.

La fase de selección se guió por criterios de inclusión y exclusión orientados a asegurar la pertinencia, actualidad y relevancia teórica de las fuentes. Se incluyeron investigaciones publicadas entre 2010 y 2025, que abordaran explícitamente la relación entre liderazgo y motivación en contextos universitarios. Se descartaron trabajos repetidos, no indexados o sin sustento metodológico verificable.

Durante la fase de análisis y sistematización, los documentos seleccionados fueron examinados mediante una matriz comparativa, considerando los objetivos, enfoques, métodos y hallazgos principales. Este procedimiento permitió identificar convergencias teóricas, divergencias contextuales y vacíos epistémicos, sintetizados en las Tablas 1 y 2.

Finalmente, el estudio adoptó una postura interpretativa y hermenéutica, sustentada en la epistemología de la complejidad propuesta

por Morin (1990, 2001). Desde esta perspectiva, el análisis trasciende la simple descripción de antecedentes y se orienta a la construcción reflexiva de un modelo integrador, denominado Complexus teórico de liderazgo motivacional, que articula las dimensiones del liderazgo, la motivación y el desempeño institucional en la universidad pública contemporánea.

**IV. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y ANÁLISIS**

El análisis del estado del arte, producto de la revisión documental, arrojó los siguientes hallazgos, sintetizados en referentes internacionales y nacionales.

**Referentes investigativos internacionales**

**Tabla 2.** Antecedentes investigativos internacionales

<b>Autor y Año</b>	<b>Díaz, Lila Mercedes (2024)</b>	<b>Cruz, Ana (2022)</b>	<b>Quiroz, Sandra (2019)</b>
<i>Universidad y País</i>	<i>Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), sede Caracas, Venezuela – estudio en Colombia</i>	<i>Politécnico Gran Colombia Institución Universitaria, Monte Plata, República Dominicana (requiere verificación del nombre oficial)</i>	<i>Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares, España</i>
<i>Título completo</i>	<i>Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales.</i>	<i>Liderazgo y calidad educativa en los liceos técnico profesional del Distrito 17-1401 de Yamasá.</i>	<i>El liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en colegios municipales de Concepción.</i>



Objetivo general	Generar una teórica basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave del sinergismo de equipos de alto desempeño.	Analizar la relación entre el liderazgo y la calidad educativa en los liceos del Distrito de Yamasá.	Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional percibido por los docentes.
Paradigma	Interpretativo	Interpretativo	Interpretativo
Enfoque metodológico	Cualitativo	Cualitativo y cuantitativo (mixto)	Cualitativo
Método	Comparativo constante (MCC)	Fenomenológico hermenéutico	Fenomenológico.
Población y muestra	Un directivo y cuatro docentes	Dos planteles educativos (muestra a criterio)	Cinco colegios municipales (muestra a criterio)
Técnica de recolección	Entrevista semiestructurada	Entrevista semiestructurada a profundidad	Entrevista a semiestructurada profundidad
Técnicas de análisis	Análisis comparativo constante (MCC)	Análisis estadístico y relacional no especificado	Descriptiva general; falta referencia a técnica de codificación o categorización
Hallazgos relevantes	El liderazgo transformacional promueve sinergia, motivación y cohesión del equipo.	El liderazgo influye en la calidad educativa y en el desempeño de los centros técnicos.	La gestión directiva incide en el clima organizacional y en la percepción docente.
Conclusión significativa	El liderazgo transformacional favorece valores institucionales y cohesión.	El liderazgo fortalece la eficiencia institucional.	La gestión directiva debe orientarse a prácticas colaborativas y participativas.

Aporte a la tesis actual	Aporta la base del Complexus transformacional y su relación con el sinergismo educativo.	Sustenta la conexión entre liderazgo y calidad educativa, útil para la dimensión motivacional.	Aporta evidencia empírica sobre el liderazgo directivo y su influencia en la motivación y clima organizacional.
--------------------------	--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Referentes investigativos nacionales

Tabla 3. Antecedentes investigativos nacionales

Autor y Año	S a h i d , F r e d d y (2025)	Durán, Dilcia (2024)	Bustos, José (2024)
Universidad y País	Instituto Universitario adventista de Venezuela	Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Instituto Pedagógico de Barquisimeto (Venezuela)	Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Instituto Pedagógico Rural “Gervacio Rubio” (Venezuela)
Título completo	Liderazgo disruptivo desde el ámbito gerencial en el instituto universitario Adventista de Venezuela.	Liderazgo educativo de Luis Beltrán Prieto Figueroa en la perspectiva discursiva de docentes universitarios.	Fundamentos teóricos sobre el liderazgo docente desde el posicionamiento de las tendencias innovadoras para la transformación de los ambientes de aprendizaje.
Objetivo general	Generar una aproximación teórica sobre el liderazgo disruptivo desde el ámbito gerencial en el instituto universitario adventista de Venezuela.	Generar una aproximación teórica sobre el pensamiento de Luis Beltrán Prieto Figueroa como fuerza inspiradora del liderazgo educativo universitario.	Generar fundamentos teóricos para el liderazgo docente desde el posicionamiento de las tendencias innovadoras pedagógicas para la transformación de los ambientes de aprendizaje.

<i>Paradigma</i>	<i>Interpretativo</i>	<i>Interpretativo</i>	<i>Interpretativo</i>
<i>Enfoque metodológico</i>	<i>Cualitativo</i>	<i>Cualitativo</i>	<i>Cualitativo</i>
<i>Método</i>	<i>Fenomenológico-hermenéutico.</i>	<i>Fenomenológico-hermenéutico.</i>	<i>Fenomenológico.</i>
<i>Población y muestra</i>	<i>C u a t r o docentes (muestra por criterio)</i>	<i>C u a t r o docentes (muestra por criterio)</i>	<i>Cuatro docentes y un directivo (muestra por criterio)</i>
<i>Técnica de recolección</i>	<i>Entrevista en profundidad (inferido)</i>	<i>Entrevista semiestructurada</i>	<i>Entrevista en profundidad (inferido)</i>
<i>Técnicas de análisis</i>	<i>Triangulación de fuentes mediante reducción categorial codificada.</i>	<i>Triangulación de fuentes mediante reducción categorial.</i>	<i>Deconstrucción del discurso.</i>
<i>Hallazgos relevantes</i>	<i>La construcción de un liderazgo que contemple la gestión universitaria para ser verdaderamente sostenible y disruptiva en el contexto actual.</i>	<i>El pensamiento de Luis Beltrán Prieto Figueroa impulsa un liderazgo docente universitario ético y humanista.</i>	<i>Los docentes emergen como líderes innovadores capaces de transformar ambientes de aprendizaje mediante las TAC.</i>
<i>Conclusión significativa</i>	<i>El liderazgo contemplado en la gestión universitaria sostenible y disruptiva en el contexto actual.</i>	<i>El liderazgo educativo universitario, inspirado en el pensamiento de Prieto Figueroa, orienta la praxis docente hacia el desarrollo integral.</i>	<i>El liderazgo docente, sustentado en la innovación pedagógica, se convierte en un medio para mejorar la calidad educativa.</i>
<i>Aporte a la tesis actual</i>	<i>Aporta la base del liderazgo</i>	<i>Aporta la base humanista del</i>	<i>Aporta el enfoque innovador</i>

	<i>disruptivo como transformación digital en el contexto universitario.</i>	<i>liderazgo motivacional universitario.</i>	<i>y transformacional del liderazgo docente en entornos educativos venezolanos.</i>
--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

**Análisis: Convergencias teóricas y vacío epistémico derivado**

El conjunto de antecedentes revisados permite reconocer un hilo conductor común: la centralidad del liderazgo educativo como elemento dinamizador de la organización. Las investigaciones coinciden en concebir el liderazgo como un factor clave para generar sinergia, cohesión, innovación y compromiso institucional.

Los aportes de Díaz (2024) son relevantes al vincular el liderazgo transformacional con el sinergismo. De forma complementaria, Cruz (2022) analiza la relación entre liderazgo y calidad educativa, mientras Quiroz (2019) demuestra que la gestión directiva participativa repercute en un clima organizacional positivo.

Por su parte, Sahid (2025) aporta la noción de liderazgo disruptivo. Durán (2024) rescata el pensamiento humanista de Luis Beltrán Prieto Figueroa como fundamento ético; y Bustos (2024) propone un liderazgo docente sustentado en tendencias innovadoras (TAC).

Estas investigaciones, aunque diversas, comparten convergencias significativas. En el plano conceptual, todas reconocen que el liderazgo incide directamente en el rendimiento institucional. Sin embargo, la motivación — pese a aparecer de forma implícita — no se aborda como categoría teórica central ni como variable mediadora. Se advierte, por tanto, la ausencia de una articulación teórica que explique los mecanismos motivacionales subyacentes.

Desde el punto de vista metodológico, las investigaciones se ubican mayoritariamente en el paradigma interpretativo (cualitativo), limitándose a la descripción categorial sin construir modelos relacionales que integren los procesos psicológicos y organizacionales.

En el ámbito contextual, se observa que la mayoría de los estudios se desarrollan en instituciones básicas o técnicas. Ninguno aborda de manera específica el sistema de universidades públicas como un entramado complejo (políticas, estructuras colegiadas, cultura académica, restricciones administrativas) que condicionan

el liderazgo motivacional.

## **V. CONCLUSIONES Y APORTES**

De la revisión y análisis del estado del arte se concluye la existencia de un vacío epistémico que justifica el desarrollo de nuevos estudios. Dicho vacío se expresa en tres niveles:

1. Vacío Teórico: Falta un marco teórico integrador (complexus) que articule las distintas corrientes de liderazgo (transformacional, disruptivo, humanista) dentro de un modelo comprensivo que explique su función motivacional específica en universidades públicas.
2. Vacío Metodológico: Los estudios previos no han incorporado estrategias relacionales que analicen la interacción sistémica entre liderazgo, motivación, clima y desempeño en este contexto.
3. Vacío Contextual: No se dispone de modelos teóricos que reflejen las particularidades estructurales, normativas y culturales del subsistema universitario público.

El aporte principal de esta revisión es la demostración fehaciente de dicho vacío. A partir de esta síntesis, se evidencia la necesidad de construir un Complexus teórico de liderazgo motivacional, capaz de integrar los aportes de las diversas perspectivas analizadas. Este complejo teórico busca superar la fragmentación existente, proponiendo un modelo relacional que conecte liderazgo, motivación y desempeño institucional bajo una mirada sistémica, contextual y humanista, orientado a la excelencia y sostenibilidad de las universidades públicas.



## REFERENCIAS

- Azkue, Í. (2024, 12 de noviembre). Lider, conpto y Características. Concepto.de. <https://concepto.de/lider/>
- Barber, M., & Mourshed, M. (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. (Documento de trabajo 41). Mckinsey & Company / PREAL. [http://www.oei.es/pdfs/documento\\_preal41.pdf](http://www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 17(1), 112-121.
- Blanca, R. (2022, 10 de mayo). La importancia del liderazgo en la educación. Learn-A. <https://www.learnala.com/post/la-importancia-del-liderazgo-en-la-educaci%C3%B3N>
- Bolívar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(1), 1-4. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/551/55170101.pdf>
- Bustos, J. (2024). Fundamentos teóricos sobre el liderazgo docente desde el posicionamiento de las tendencias innovadoras para la transformación de los ambientes de aprendizaje [Tesis doctoral, Universidad Pedagógica Experimental Libertador]. Repositorio UPEL. <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/1136>
- Cruz, A. (2022). Liderazgo y Calidad Educativa en los liceos técnico profesional del distrito 17-01 de Yamasá. *Revista Caribeña de Investigación y Formación*, 6(3), 130-143. <https://rai.uapa.edu.do/bitstream/handle/123456789/2379/Art%c3%adculo%20Ana%20Heredia%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Gu, Q., & Brown, E. (2011). *School leadership and student outcomes: Building and sustaining success*. Open University Press.
- Díaz, L. (2024). Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales [Tesis doctoral, Universidad Pedagógica Experimental Libertador]. Repositorio UPEL. <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/1685/1586>
- Durán, D. (2024). Liderazgo educativo de Luis Beltrán Prieto Figueroa en la perspectiva discursiva de docentes universitarios [Tesis doctoral, Universidad Pedagógica Experimental Libertador].
- Hernández, C. (2021, 21 de octubre). Liderazgo humanista. *Identidad Organizacional*. <https://identidadorganizacional.com/2021/sin-categoria/liderazgo-humanista/>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5ª ed.). Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados? *Harvard Business Review*, 46(1), 13-22.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42.
- Leithwood, K. y Louis, K.S. (eds.) (2011). *Linking Leadership to Student Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Locke, E., & Latham, G. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row Publishers.
- Maxwell, J. (1998). *The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you*. Thomas Nelson Publishers.
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Narcea.
- Morin, E. (1990). *Argumenta autour d'une méthode*. Du Seuil.
- Morin, E. (2001). *Los Siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Nueva Visión.
- Organización de Estados Iberoamericanos [OEI]. (2022). *LIDEI 2022- Liderazgo Directivo en Iberoamérica*. <https://oei.int/wp-content/uploads/2023/05/lidei-2022.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2018). *Panorama de la educación 2016: Indicadores de la OCDE*. Fundación Santillana. <https://doi.org/10.1787/eag-2016-es>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2021, 12 de noviembre). Lider, Qué es, Características, influencia y en la informática. *Definicion.de*. <https://definicion.de/lider/>
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*. OECD Publishing.

- Quintero Angarita, J. (2011, 9 de mayo). Teoría de las Necesidades de Maslow. Teorías y Paradigmas Educativos. <http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com/2011/05/figura-1.html>
- Quiroz, S. (2019). El Liderazgo Directivo y Su Influencia En El Clima Organizacional En Colegios Municipales De Concepción [Tesis Doctoral, Universidad de Alcalá].
- Ramírez L, J. J., & Sgambatti M., V. (2008). Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del Área Metropolitana de Caracas. *Visión Gerencial*, (2), 403-416.
- Robinson, V. (2007). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why* [Monografía]. ACEL.
- Sahid Godoy, F. (2025). Liderazgo Disruptivo Desde El Ámbito Gerencial En El Instituto Universitario Adventista De Venezuela. *Gerentia*, 2. <https://Investigacionuft.net.ve/Revista/Index.php/Gerentia/Article/View/1581>
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2022). Manual de Trabajos de Grado de Especialización Técnica, Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. FEDUPEL.
- Uribe, J. (2005). La investigación documental y el estado como estrategia de investigación en ciencias sociales. *Revista Folios*, (22).
- Vantage Circle. (s.f.). Extrinsic vs. Intrinsic Motivation- An Overview. <https://www.vantagecircle.com/en/blog/extrinsic-vs-intrinsic-motivation/>
- Villa Sánchez, A. (2015). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Perspectiva Educacional*, 54(2), 130-141.